

KANDIDATUPPSATS (41-60 P) I FÖRETAGSEKONOMI  
VID INSTITUTIONEN FÖR DATA OCH AFFÄRSVETENSKAP  
2007:KF39

**Är den auktoritära ledaren mindre  
omtyckt än den demokratiska?**  
En experimentell studie om ledarstilar

Erica Öster  
Karoline Karttunen

VT 2007



HÖGSKOLAN I BORÅS  
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP



## Förord

Att skriva en uppsats innebär alltid mycket arbete vilket ofta betyder tidiga morgonar och sena kvällar. Ibland under arbetets gång tappar man tråden i sitt arbete eller ställs inför svåra vägval. Vi vill därför ta tillfället i akt att tacka alla de som ställt upp och stöttat när vi behövt det. Först vill vi tacka våra familjer samt alla våra vänner, utan ert stöd hade vårt arbete varit mycket hårdare. Sedan vill vi speciellt tacka två personer som ställt upp extra mycket under arbetets gång. Den första är vår handledare Bo Westerlund. Tack Bo för all inspiration men även för att du hade modet att tro på oss och lät oss gå vår egen väg när vi behövde göra det. Den andra är vår inofficiella mentor Pehr Blomkvist. Tack Pehr för alla praktiska tips och råd om kvantitativ metod samt för den tid du lagt ner på att korrekturläsa vår metod och analys.

Borås den 10 juni 2007-08-09

Erica Öster och Karoline Karttunen

**Svensk titel:** Är den auktoritära ledaren mindre omtyckt än den demokratiska?  
- En kvantitativ studie om ledarstilar.

**Engelsk titel:** Is the authorial leader less likeable than the democratic? –  
A quantitative study about leadership styles.

**Författare:** Erica Öster & Karoline Karttunen

**Färdigställd (år):** 2007

**Handledare:** Bo Westerlund

**Abstract:** Our study discusses leadership styles where the theory is based on the classification made by Lewin et al. They are; *the authorial leader*, *the democratic leader* and *the laissez-faire leader*. We have carried out a situation based experimental study. The depended variable was the presented leadership style and the independent variables were the attitude towards the leadership style, the attitude towards the working place and the intension to stay at the working place. The study consists of a working scenario with questions concerning the scenario. The participants were divided into four groups, three of which were presented a leader with a specific leadership style and one control group with a leader without an obvious leadership style. The results showed that there were no significant difference between the groups presented with a specific leadership styles and the control group. We did get significant results though between the different leadership groups. The experiment showed, just like earlier theories have, that the *democratic leader* is the most likeable leader. On the opposite of what earlier theories says though the *lassiz-faire leader* is less likeable than the *authorial leader*. The democratic leader also contributed to the best attitude towards the working place and lead to the highest intension to stay at the working place.

**Keywords:** Management, leadership styles, authorial, democratic, laissez-faire, attitudes, workplace, quantitative study, situation based study, experimental design, hypothesis deductive, positivism, pre-test

**Sammanfattning:** Vår studie behandlar området ledarstilar där teorin baseras på Lewin et al's ledarstilsindelning, vilka är *den auktoritära ledaren*, *den demokratiska ledaren* och *låt-gå ledaren*. Vi har genomfört en situationsbaserad experimentell studie där vi har berört både attityds- och ledarskapsteorier. Oberoende variabel är ledarstilen medan de beroende variablerna är attityden till ledarstilen, attityden till arbetsplatsen samt intentionen att stanna kvar på arbetsplatsen.

Studien bestod av ett arbetssituationsscenario samt ett häfte med frågor angående scenariot. Försökspersonerna blev indelade i fyra grupper, tre med varsin ledarstil samt en kontrollgrupp som saknade en uttalad ledarstil. Experimentet genomfördes på 90 studenter på Högskolan i Borås. Innan experimentet utförde vi ett förtest på 26 personer för att säkra vårt instrument.

Resultaten var intressanta då de till viss del gick emot tidigare forskning och dess teorier. Då vi jämförde ledarstilsgrupperna med kontrollgruppen fick vi inga signifikanta resultat, däremot fick vi det när vi jämförde ledarstilsgrupperna med varandra. Vi visade på, precis som tidigare forskning har gjort, att den *demokratiska ledaren* är den mest omtyckta ledarstilen. Tvärt emot vad tidigare teorier forskning säger dock visade vår undersökning att försökspersonerna tycker bättre om den *auktoriära ledaren* än *låt-gå ledaren*. Resultaten från studien visar alltså på att försökspersonerna hellre har en ledare som bestämmer och kontrollerar än en ledare som i princip abdikerat från ledarrollen. Inte helt överraskande visades även att den *demokratiska ledarstilen* påverkade attityden till arbetsplatsen på det mest positiva sättet. Studien visade också på att de personerna hellre ville stanna på arbetsplatsen än personerna med en *auktoriär ledare* eller *låt-gå ledare*. Vi kunde däremot inte avgöra vilken av ledarstilarna som bidrar till sämst attityd gentemot arbetsplatsen eller vem som leder till att flest personer vill lämna arbetsplatsen. Sammanfattat "segrar" ledarstilen som baseras på ledande med frihet.

**Nyckelord:** Ledarskap, ledarstilar, auktoritär, demokratisk, låt-gå, laissez-faire, attityder, arbetsplats, kvantitativ studie, situationsbaserad studie experimentell design, hypotesdeduktivism, positivism, förtest

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Problembakgrund .....	- 1 -
1.2	Problemdiskussion .....	- 1 -
1.3	Problemformulering .....	- 3 -
1.4	Syfte .....	- 3 -
1.5	Avgränsning .....	- 4 -
1.6	Intressenter .....	- 4 -
1.7	Begreppslista.....	- 5 -
2	Teoretisk referensram .....	- 7 -
2.1	Ledarskap .....	- 7 -
2.2	Lewin.....	- 7 -
2.3	Bolman & Deal .....	- 10 -
2.4	Millins .....	- 11 -
2.5	Jäverberg & Taravosh .....	- 11 -
2.6	Nilsson.....	- 11 -
2.7	Lennéer-Axelsson och Thylefors .....	- 12 -
2.8	McGregors X- och Y-teori .....	- 13 -
2.9	Slutliga ledarstilsdefinitioner .....	- 16 -
2.9.1	Ledarstilarna i förhållande till scenarierna .....	- 19 -
2.10	Attityder.....	- 21 -
2.11	Hypoteser .....	- 21 -
3	Metod .....	- 24 -
3.1	Vetenskapligt perspektiv och ansats.....	- 24 -
3.2	Urvalsstrategi .....	- 25 -
3.3	Försökspersoner .....	- 25 -
3.3.1	Försökspersoner förtest .....	- 25 -
3.3.2	Försökspersoner experiment .....	- 25 -
3.4	Design .....	- 26 -
3.5	Analys av experiment.....	- 26 -
3.6	Instrument .....	- 29 -
3.6.1	Förtest.....	- 30 -
3.6.2	Experiment .....	- 33 -
3.7	Genomförande.....	- 37 -
3.7.1	Förtest.....	- 37 -

3.7.2	Experimentet.....	- 37 -
3.8	Reliabilitet och validitet .....	- 41 -
4	Resultat.....	- 43 -
4.1	Hypotes 1, 2 och 3.....	- 43 -
4.2	Hypotes 4, 5 och 6.....	- 45 -
4.3	Hypotes 7, 8 och 9.....	- 47 -
4.4	Övriga analyser .....	- 49 -
4.4.1	Kontrollfråga .....	- 49 -
4.4.2	Sista "frågan" .....	- 50 -
5	Diskussion och slutsatser.....	- 53 -
6	Rekommendationer .....	- 57 -
6.1	Förslag till framtida forskning .....	- 57 -
7	Litteraturförteckning.....	- 58 -
7.1	Publicerad litteratur .....	- 58 -
7.2	Elektroniska källor.....	- 59 -
7.3	Artiklar/Kompendier/Forskningsresultat .....	- 59 -
7.4	Figurförteckning .....	- 59 -
7.5	Tabellförteckning .....	- 59 -
7.6	Frågor.....	- 76 -
	Bilaga 1: Instruktioner för experimentet	
	Bilaga 2: Den auktoritära leden	
	Bilaga 3: Den demokratiska ledaren	
	Bilaga 4: Låt-gå ledaren	
	Bilaga 5: Kontrollgruppen	
	Bilaga 6: Frågeformulär version 2	
	Bilaga 7: Frågeformulär version 1	

# 1 Inledning

## 1.1 Problembakgrund

Är den auktoritära ledaren mindre omtyckt än den demokratiska? Ofta framhålls ordet demokrati, och det mesta som associeras med begreppet, som det ultimata. Vi är två managementstudenter som under våra år på högskolan har noterat att det finns en klar negativ beskrivning kring den auktoritära ledaren medan den demokratiska ledaren i nästintill alla fall framställs som det bästa alternativet, men är verkligheten så enkel?

Det blev helt naturligt för oss att vår uppsats skulle handla om ledarskap eftersom vår utbildning förbereder oss för ledande arbetspositioner. Efter att ha läst in oss mer i ämnet valde vi att inrikta oss på ledarstilar. Litteraturen inom detta område tar ofta upp den indelning Lewin, Lippitt och White presenterade 1939. Indelningen har blivit en klassiker och har används flitigt för att beskriva tre typer av generella ledarstilar. De är: den *auktoritära ledaren*, den *demokratiska ledaren* samt *låt-gå ledaren* (även kallas *Laissez-faire ledaren*).

I den litteratur som finns inom ämnet ledarstilar har vi sett en tydlig trend som pekar på att en *auktoritär* och en *låt-gå ledarstil* ses som något negativt medan en *demokratisk ledarstil* ses som positiv. Ett fenomen som vi anser vara mycket intressant att pröva empiriskt. Vi undrar om verkligheten är så enkel som att säga att två av alternativen är negativa och att den tredje är lösningen.

## 1.2 Problemdiskussion

Det finns en mängd olika indelningar av ledarstilar beskrivna i litteraturen men efter att ha läst en hel del litteratur bestämde vi oss för att utgå från de tre klassiska indelningarna som bland annat beskrivs i boken "Management and organizational behaviour" av Millins (2002, s. 266). Ledarstilarna är alltså den *auktoritära ledaren*, den *demokratiska ledaren* och *låt-gå ledaren*. Den sistnämnda kallas ursprungligen för *laissez-faire ledaren*, vi kommer dock att använda oss av benämningen *låt-gå ledaren*. De har precis samma innebörd, enbart olika namn på grund av den svenska översättningen.

I boken "arbetsgruppens psykologi" (Lennéer-Axelsson och Thylefors, 2005, s. 104ff) beskrivs en person med en *auktoritär ledarstil* som en person som inte lutar på sina anställda och därför domderar över dem i alla situationer. Ledaren



vägrar att släppa taget om besluten och makten och är vad många skulle kalla en "besserwisser", alltså att personen anser att denna kan allt bäst själv. Tonnquist (2006) skriver i sin bok "projektledning" att en *auktoritär* ledarstilstillämpning resulterar i att medarbetarna inte trivs, att de inte får ett intresse för arbetet och att produktiviteten därmed blir låg.

I motsats till den *auktoritära* framställs den *demokratiska ledarstilen* i en mycket mer positiv klang. Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005, s. 109ff) beskriver en person med en *demokratisk ledarstil* som en person som ger maktindelning och maktinflytande till sina medarbetare. Ledaren inser kompetensen hos de anställda och låter dessa påverka processer inom organisationen. Tonnquist (2006) menar på att den *demokratiska ledaren* bestämmer i samråd med medarbetarna vilket leder till att det skapas ett intresse för arbetet hos medarbetarna och således trivs de på jobbet. Tonnqvist pekar även på att de flesta svenska ledarna är av denna karaktär.

Den sista ledarstilen, *låt-gå ledarstilen*, har även den en viss negativ klang i litteraturen. Främst beskrivs denna ledarstil som en person som egentligen inte tar några beslut. Lennéer-Axelsson och Thylefors (2005, s. 107ff) skriver att ledaren är en person som ständigt "smiter" ifrån sin uppgift som ledare. Personen har antingen aldrig tagit beslut eller så har denna totalt abdikerat från sin plats som ledare. *Låt-gå ledaren* tar nästan aldrig beslut, lämnar inga klara besked, sätter inga gränser samt skjuter saker framför sig (Lennéer-Axelsson och Thylefors, 2005, s. 107ff).

Forskning och teorier angående ledarstilar anser vi vara av intresse både ur ett individperspektiv likväl som ur ett samhällsperspektiv. Individperspektivet har sin utgångspunkt i att ledare är en stor del i de flesta människors vardag, kanske främst på arbetsplatser men möjligtvis även i andra sammanhang så som föreningsverksamhet. Då ledaren ofta har makt över den situation en individ befinner sig i kan denne påverka individens attityd till arbetet eller annan verksamhet som ledaren och individen är en del av. En negativ aggregerad attityd kan leda till olika typer av negativt beteende (Ajzen, 1988 s. 45ff). I en arbetsmiljö kan sådant beteende exempelvis vara klotter, skadegörelse, illasinnat skvaller eller rent av att individen säger upp sig. Ur ett samhällsperspektiv är både individers enskilda beteende likväl som välfungerande organisationer av intresse. Företag genererar inkomster för samhället i form av skatter och sysselsättning för samhällets medborgare. På en alltmer globaliserad marknad med ökad konkurrens bör en väl fungerande organisation, med positiva medarbetare, vara av vikt för

företags konkurrensförmåga. Den ledarstil som ett företags chefer använder sig av kan mycket väl påverka detta.

Under en normal arbetsdag finns det många tillfällen för individen att komma i kontakt med och integrera med sin chef. En sådan situation är att bli tilldelad en arbetsuppgift. Vanligtvis är det chefen som tilldelar en individ en arbetsuppgift. Detta är alltså en situation där chefens ledarstil kan bli synlig för individen. Det är också en situation som är viktig så till vida att det är något som många människor upplever ofta. Vi har sökt efter forskning som testar ledarstilsteoriens giltighet i en sådan situation, men har inte funnit någon. Då vi anser det vara viktigt att dels testa olika ledarstilsteoriers giltighet i allmänhet och dels att testa deras giltighet i denna typ av situation så bestämde vi oss för att använda oss av en delegeringssituation.

Indelningen av Lewin et al används än idag för att sammanfatta ledarstilar. Vi vill ifrågasätta de, enligt oss, oneutrala skildringar av ledarstilarna som beskrivs inom en stor del av denna litteratur. Indelningarna har använts under många år och vi inser att det finnas en vetenskapligt beprövad grund för den forskning som redan bedrivits. Vi är emellertid inte helt övertygade om att skildringen av "vanliga" personers åsikter verkligen är så ensidig. Indelningen gjordes 1939 och mycket har förändrats i samhället sedan dess, hur ser dagens syn på ledarstilar ut?

### **1.3 Problemformulering**

Denna studie hanterar teorier om ledarstilar och dessa teoriers förmåga att förklara attityder inom följande problemområden:

- Finns det en viss ledarstil som är mer omtyckt? (det vill säga attityd till ledarstilen)
- Påverkar ledarstilen hur en anställd trivs på sin arbetsplats? (det vill säga attityd till arbetsplatsen)
- Påverkar ledarstilen också en anställds vilja att stanna på arbetsplatsen? (det vill säga intention att stanna på arbetsplatsen)

### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att utifrån teorier om ledarstilar ställa hypoteser och testa dessa. Hypoteserna syftar till att testa teoriernas giltighet vad gäller att förklara de problem som formulerats ovan. Vi kommer att presentera våra hypoteser i sin helhet i teorikapitlet. Sammanfattningsvis säger våra hypoteser att gruppen som

läser ett scenario med en *auktoritär ledare* kommer att få en mer negativ attityd till ledarstilen och arbetsplatsen än de andra två grupperna medan den *demokratiska* gruppen kommer att få en mer positiv attityd till ledarstilen och arbetsplatsen än de två andra grupperna. Vidare tror vi att detta även speglar sig på aspekten intentionen att stanna på arbetsplatsen.

## 1.5 Avgränsning

Vi är väl medvetna om att det finns en mängd andra faktorer än den närmste chefens ledarstil som inverkar på en anställds syn på sin arbetssituation och vilja att stanna i en organisation. Det är viktigt att tänka på att attityder om arbetsplatsen inte enbart beror på attityden gentemot chefen utan även kan bero på exempelvis personliga anledningar. Vissa personer trivs exempelvis ytterst sällan på någon arbetsplats och vice versa. I denna studie kommer vi dock enbart att testa teorier om ledarstilens påverkan på den anställdes trivsel.

Vad gäller de specifika ledarstilar vi har valt kommer vi att testa de tre som omnämns mest i litteraturen. De existerar en uppsjö av olika indelningar, dessa tre är emellertid de som förekommer allt som oftast. Det finns även en mängd uppdelningar av ledare beroende på vilken situation det baseras på. Vi har valt en generell uppdelning, alltså en stilsuppdelning som grundas på ledarstilen som helhet. De frågor som vi kommer att undersöka är attityden till ledarstilen, ledarstilens påverkan på trivseln och intentionen att stanna på en arbetsplats.

Då det i arbetslivet finns en mängd olika situationer där den anställda interagerar med sin närmaste chef är det viktigt att i denna undersökning välja en situation till scenariot som ofta förekommer med tydliga rolltaganden. Vi har här valt att fokusera på en delegeringssituation där chefen ger den anställda en arbetsuppgift att utföra.

Denna undersökning kommer att utföras på studenter som läser på Högskolan i Borås.

## 1.6 Intressenter

Uppsatsen riktar sig till personer med akademisk bakgrund, både studerande och arbetande, som har en statistisk grundförståelse. Vidare riktar den sig till personer med ett intresse för ledarstilar och attityder till ledarstilar. Den kan även vara intressant för personer som arbetar med en ledande befattning för att få en vidare kunskap i hur ledarstilar kan påverka.

## 1.7 Begreppslista

Vi kommer här att beskriva begrepp som inte förklaras i den löpande texten på grund av att det inte känns nödvändigt eller naturligt att beskriva dem där.

- **Variabel:** ”Storhet som tänks variera. Derivatet av en funktion beskriver hur den beroende variabeln ändras då den oberoende variabeln (som kan vara tiden eller en lägeskoordinat) varierar.” (www.ne.se, 2007-05-10)
- **Beroende variabel:** ”En storhet som är en funktion av en eller flera variabler. Termen förekommer bland annat i regressionsanalys, där ett exempel på en beroende variabel är söners längd som funktion av faders längd.” (www.ne.se, 2007-05-10)
- **Oberoende variabel:** ”Variabel som fritt kan tilldelas olika värden. Motsatsen är *beroende variabel*, som beror av de oberoende genom ett funktionssamband. De oberoende variablerna är funktionens argument, de beroende är dess värden.” (www.ne.se, 2007-05-10)
- **Experimentell design:** ”Syftet är att upptäcka nya förhållanden eller egenskaper i de material som man undersöker eller att pröva redan existerande teorier. Designen är experimentell när de studerade ämnena (människor eller sociala system) och förhållandena (företeelser eller situationer) manipuleras av forskaren. En viktig del inom experimentell design är kausala orsak-verkan samband.” (Denscombe, 2000, s 55ff)
- **Kvantitativ undersökning:** ”Den kvantitativa undersökningsmetoden har en tendens att uppfatta siffror som den centrala delen i analysenheten, till skillnad mot den kvalitativa metoden som istället har en tendens att uppfatta ord som den centrala delen i analysenheten. Det kvantitativa tillvägagångssättets strävan är alltså att omvandla det som observerats, registrerats eller rapporterats till numerisk data.” (Denscombe, 2000, s 55ff)
- **Positivism:** ”Positivismen baseras på antagandet om att det i den sociala världen finns mönster och regelmässigheter, orsaker och följder, precis som i naturen. Syftet med samhällsforskning är för positivisterna att upptäcka dessa mönster och regelmässigheter i den sociala världen genom att använda en typ av vetenskapliga metoder som med gott resultat används inom naturvetenskapen.” (Denscombe, 2000, s 55ff)
- **Homogen (försöksgrupp):** ”Alltgenom lika, likartad.” (www.ne.se, 2007-05-10)

- **Varians:** "Olikhet, skillnad, vara olika. Variansen är ett mått på utbredningen av ett datamaterial eller en statistisk fördelning kring medelvärdet." (www.ne.se, 2007-05-10)
- **Korrelation:** "Term för statistiskt beroende (samvariation) mellan två storheter." (www.ne.se, 2007-05-10)

## 2 Teoretisk referensram

Vi har till denna undersökning dels läst litteratur om ledarskapstilar, dels om attityder. Litteraturen hamnar inom ämnena organisation och psykologi, ledarstilarna inom området organisation och attityder inom området psykologi. Ledarskapsområdet är emellertid det centrala för oss vilket det förekommer mycket litteratur om. Den mesta litteraturen har dock ett perspektiv utifrån ledaren snarare än från den anställda. Nedan tar vi upp litteratur med ett perspektiv utifrån både den anställda samt utifrån ledaren vilket alltså är det vi fokuserar på.

### 2.1 Ledarskap

Det finns många sätt att se på ledarskap och många sätt att tolka begreppet på. Kortfattat kan ledarskap förklaras som en relation där en person påverkar beteendet eller handlingen hos andra personer (Millins, 2002, s. 253). Ledarskap är nödvändigt för att skapa motivation, handling samt fungerande kommunikation (Millins, 2002, s. 253). Ledarskap handlar med andra ord om ett socialt inflytande (Lennéer-Axelsson och Thylefors, 2005, s. 97).

### 2.2 Lewin

I boken ”*The Complete Social Scientist*” (Gold, 1999, s. 3) kan man läsa om forskaren Kurt Lewin, vissa av hans publicerade forskningsrapporter samt artiklar skrivna av honom. Då hans senaste publikation kom ut 1949 kan man ifrågasätta om hans forskning är relevant för dagens forskning. Gold (1999, s. 3) påpekar dock att ”*Social science citation index*” listade 180 publikationer som refererar till Lewin bara under de första 9 månaderna av 1997 vilket pekar på att Lewins tankar och forskning har en klar relevans till dagens samhällsvetenskapsforskning.

Det mest relevanta för vår uppsats är experiment gjorda av Lewin, Lippitt och White där de studerade olika ledarstilars påverkan på grupper av pojkar. I det första experimentet jämfördes två grupper med 10-åriga pojkar där den ena gruppen hade en *auktoritär ledare* och den andra en *demokratisk ledare*. Då denna studie inte gav några riktiga svar utan snarare föreslog hypoteser utfördes senare en mer omfattande serie av experiment. I den andra serien av experiment studerades fyra jämförbara klubbar med 10-åriga pojkar. Dessa klubbar genomgick 3 perioder var med olika ledarstilar. De tre ledarstilarna var den *auktoritära*, den *demokratiska* och *låt-gå ledaren*. Sammanlagt blev det 5

demokratiska perioder, fem auktoritära perioder och två låt-gå perioder. (Gold, 1999, s. 227ff).

Vad gäller personlighetsfaktorn hos pojkarna kontrollerades denna genom att låta pojkgrupperna passera genom en *demokratisk* och sedan en *auktoritär* grupp eller vice versa. Gällande ledarnas personlighet kontrollerades dessa genom att alla fyra ledarna spelade rollen som *demokratisk* och *auktoritär ledare* åtminstone en gång var och *låt-gå ledaren* spelades av två olika ledare. Forskarna satte ihop en lista av aktiviteter som var av intresse för alla försökspersoner (exempelvis modellbyggande, tillverkande av masker, måleri, snidande av tvål etcetera) och experimenten utfördes i samma lokal. (Gold, 1999, s. 227ff).

Gruppen med en *demokratisk ledare* träffades först och började med att diskutera och rösta om vilken aktivitet som de skulle utföra. När sedan gruppen med den *auktoritära ledaren* träffades var den *auktoritära ledaren* redo att introducera sin grupp med samma aktivitet utan att pojkarna hade något att säga till om saken. Gruppen med *låt-gå ledaren* i sin tur hade alla material tillgängliga men blev inte instruerade av ledaren vilken aktivitet de skulle sysselsätta sig med. Detta gjorde att kontrollen av utförd aktivitet inte gick att genomföra på *låt-gå gruppen*. Vid utförande av experimentet användes inga radikala *auktoritära* metoder såsom hot eller försök att injaga rädsla hos pojkarna. (Gold, 1999, s. 228-229).

På nästa sida visar tabell 1 en närmre beskrivning av hur de tre ledarstilarna betedde sig i experimentet.

<b>Ledarnas beteende</b>		
<b>Auktoritär</b>	<b>Demokratisk</b>	<b>Låt-gå</b>
Alla avgöranden gällande handlingssätt/policys gjordes av ledaren.	Alla handlingssätt/policys diskuterades och bestämdes av gruppen med uppmuntran och assistans från ledaren.	Total frihet för grupp- eller individuella beslut, utan någon som helst ledardelaktighet.
Tekniker och aktivitetssteg bestämdes av ledaren, ett steg i taget vilket ledde till att framtida steg alltid till stor grad var osäkra.	Generella steg till att uppnå grupp mål var uppsatta och där råd om tekniker behövdes föreslog ledaren två eller tre alternativa procedurer som pojkarna kunde välja mellan.	Diverse material tillhandahölls av ledaren som klargjorde att han gav information när han blir tillfrågad. Ledaren tog ingen del i diskussionerna i övrigt.
Vanligtvis bestämde ledaren om den särskilda arbetsuppgiften och om vilka som arbetade tillsammans.	Medlemmarna i gruppen var fria att arbeta med vem de ville och uppdelningen av arbetsuppgifterna lämnades åt gruppen att bestämma.	Ledaren deltog inte alls i uppdelning av arbetsuppgifter eller vem de olika pojkarna arbetade med.
Ledaren var ”personlig” i beröm eller kritik av arbetet de olika pojkarna utförde. Han förblev distanserad från ett aktivt gruppdeltagande förutom när han förevisade arbetsuppgifter. Han var vänlig eller opersonlig snarare än öppet fientlig.	Ledaren var objektiv och fokuserade på fakta i hans beröm eller kritik och försökte vara en i gruppen i sinnet utan att göra för mycket av arbetet.	Ledaren var väldigt oregelbunden i sina kommentarer om pojkarnas aktiviteter förutom när han blev tillfrågad. Inga försök att delta eller lägga sig i händelseförloppet.

**Tabell 1** *Ledarnas beteende i experimentet* Källa: Modifierad från Gold 1999 s. 229

Resultaten från det första experimentet visade på att fientligheten var 30 gånger mer frekvent i gruppen med en *auktoritär ledare* jämfört med gruppen med en *demokratisk ledare*. Aggressivitet där både fientlighet och ”skämtsamt fientlighet” var inräknat var 8 gånger mer frekvent i gruppen med en *auktoritär*



*ledare*. Mycket av denna aggressivitet var riktad mot två personer i gruppen (syndabockar), ingen aggressivitet var riktad mot den *auktoritära ledaren*. I det andra experimentet visade ett av de fem försöken med en *auktoritär ledare* på samma aggressiva reaktion som hittades i det första experimentet. I de andra fyra visade pojkarna på ett extremt icke aggressivt, ”apatiskt” beteendemönster. Forskarna pekade på fyra bevis för att anledningen till bristen på aggressivt beteende inte berodde på brist på frustration utan berodde på undertryckande influenser från den *auktoritära ledaren* (Gold, 1999, s. 231ff):

- Utbrott av aggression under de första dagarna efter att ha gått från en *auktoritär ledare* till en friare miljö.
- En skarp ökning av aggression när den *auktoritära ledaren* lämnade rummet.
- Andra indikationer på generell apati som frånvaron av leenden och skämtande.
- Att 19 av 20 pojkar tyckte bättre om den *demokratiska ledaren* än den *auktoritära* och att sju av tio även tyckte bättre om *låt-gå ledaren* än den *auktoritära*.

## 2.3 Bolman & Deal

Ovan experiment av Lewin et al har blivit en klassiker och indelningen har använts av många forskare och författare sedan det utfördes. Bolman & Deal (1997, 178ff) sammanfattar Lewins experiment och förklarar att försöket visade att ledarstilen påverkade både produktiviteten och arbetsmoralen hos ungdomarna. Under den *auktoritära ledarstilen* var pojkarna som mest produktiva men de fann även arbetet tråkigt och de kände sig beroende samt frustrerade. Den *demokratiska ledaren* var inte enbart pojkarnas favorit utan ledde också till ett positivt gruppklimat. Med en *låt-gå ledare* fanns det väldigt lite målinriktning och istället mycket förvirring. (Bolman & Deal, 1995, s. 178ff)

Forskning har visat att de mest effektiva ledarna är både uppgifts- (produktivitet) och relationsorienterade (arbetsmoral). En relationsorientering är vanligtvis förknippad med lägre personalomsättning, färre klagomål och mindre frånvaro. Dock är det inte sagt att en och samma ledare är effektiv i alla sammanhang. Enligt Bolman & Deal (1997, s.178ff) fungerar en grupp som allra bäst när ansvaret ”flyter” omkring i gruppen, det vill säga att gruppen ständigt frågar vem som är den bästa ledaren för sammanhanget och därefter fastställer ledaren. Det är intressant att lägga en viss fokus på detta område eftersom det är just denna orientering som skiljer

ledarstilarna åt. Ytterligheterna är att ledaren enbart fokuserar på trivseln hos de anställda eller enbart effektiv produktivitet. Vi kommer dock inte att gå mycket närmare in på detta område men anser att det är viktigt att påpeka vad som skiljer ledarstilarna åt.

Vidare förklarar Bolman & Deal (1995, s. 147ff) att ledaren oftast är blind för sin egen ledarstil och inte kan lära sig den utan att få hjälp från vänner. Det är också positivt om dessa vänner inte är allt för införstådda med ledarskapsterminologier och därmed uttrycker sig på ett mer "vanligt", "vardagligt" sätt.

## 2.4 Millins

De tre ledarstilarna återges också i boken "Management and organizational behaviour" av Millins (2002, s. 266). Definitionen i denna bok är som följer: Hos den *auktoritära ledaren* ligger fokus och makt hos ledaren och denna bestämmer om procedurer, beslut, regler och övrigt som rör de anställda samt organisationen. Med den *demokratiska ledaren* ligger makten i större utsträckning hos gruppen som helhet och det är mer interaktion mellan chefen och de anställda. Ledaren är en del av gruppen och många beslut och frågor rörande organisationen fattas gemensamt. *Låt-gå ledaren* delar istället ut mer ansvar till personer inom gruppen och lägger sig därefter inte i dessa beslut, dock finns ledaren där om de anställda behöver hjälp. Ofta ställer sig ledaren helt utanför vissa frågor och låter de anställda ta fullt ansvar för dem.

## 2.5 Jäverberg & Taravosh

Jäverberg och Taravosh (1997, s.15) ger sin beskrivning på Lewin et al.'s indelning: den *auktoritära ledaren* fattar beslut helt på egen hand utan att låta sig påverkas av andra. Ledaren kan visserligen lyssna på andras uppfattningar men har i realiteten redan bestämt sig. Den *demokratiska ledaren* fattar istället beslut i samverkan med sin personal och låter dessa vara med i beslutsprocessen. *Låt-gå ledaren* utövar inget egentligt ledarskap utan går med på det som medarbetarna tycker.

## 2.6 Nilsson

Nilssons (2003, s. 107) definition av ledarstilarna är som följer: Den *auktoritära ledarens* grupp styrs genom order och direktiv. Personlig kritik är ett av medlen. Ledaren betraktar sig inte som en del av gruppen utan håller en viss distans. Den *demokratiska ledarens* grupp styrs genom att alla deltar i beslut och planeringen

av arbetet. Ledaren uppfattar sig som en del av gruppen. *Låt-gå ledaren* står för en tredje, passiv ledarstil. Ledaren varken ger beröm eller kritik. Personen försöker varken organisera eller stimulera.

Nilsson är noga med att påpeka att det är högst personligt vilken av dessa ledarstilar man föredrar, både för ledaren och för medarbetarna. En anställd föredrar att bli behandlad utefter sitt egna förhållningssätt, vilket är högst individuellt. Nilsson lägger således inte lika mycket värderingar i beskrivningarna av dessa tre ledarstilar som mycket annan litteratur gör. Han framhåller att ledarstilarna är situationsbetingade och att alla har sina för- och nackdelar. Om man generaliserar kan man säga att den *auktoritära ledaren* ger störst kvantitet medan den *demokratiska ledaren* bidrar till en jämn och hög kvalitet. *Låt-gå ledaren* ger dock ett allmänt dåliga resultat vad gäller både kvantitet och kvalitet. Om organisationen verkar i en enkel och stabil miljö kan det *auktoritära ledarskapet* vara mycket positivt. Är miljön istället dynamisk och instabil kan den *auktoritära ledaren* däremot vara till belastning och en *demokratisk ledare* är att föredra.

Förutom ledarstilsindelning tar Nilsson (2003, s. 106) även upp relations- och uppgiftsorienteringen. Dessa två orienteringar är ytterligheter hos ledare och det finns mängder av kombinationer däremellan (Nilsson, 2003, s. 106). Kritiken mot denna indelning är att den inte tar hänsyn till situationen. Vad som är rätt att fokusera på vid ett tillfälle behöver inte vara rätt i nästa. (Nilsson, 2003, s. 106). Denna kritik är en av anledningarna till att vi inte kommer att fördjupa oss i detta område men dock ta upp den eftersom den ofta refereras till i samband med ledarstilsindelningarna.

## 2.7 Lennéer-Axelsson och Thylefors

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005, s. 104) menar att vara *auktoritär* är inte samma sak som att ha auktoritet. Att ha auktoritet innebär att folk runtomkring uppfattar personen som självsäker och kompetent, makten denna person innehar är respekterad. Ett auktoritärt ledarskap bedrivs däremot av en person som inte litar på sina anställda och därför domderar över dem i alla situationer. En *auktoritär ledare* vägrar att släppa taget om besluten och makten och är vad många skulle kalla en "besserwisser", alltså att personen anser att denna kan allt bäst själv. Det finns teorier om att denna typ av personlighetsdrag kan visa sig när en person är osäker på sig själv och i en situation, och styr därför med järnhand för att åtminstone försöka kontrollera en viss del. Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005, s. 104ff)

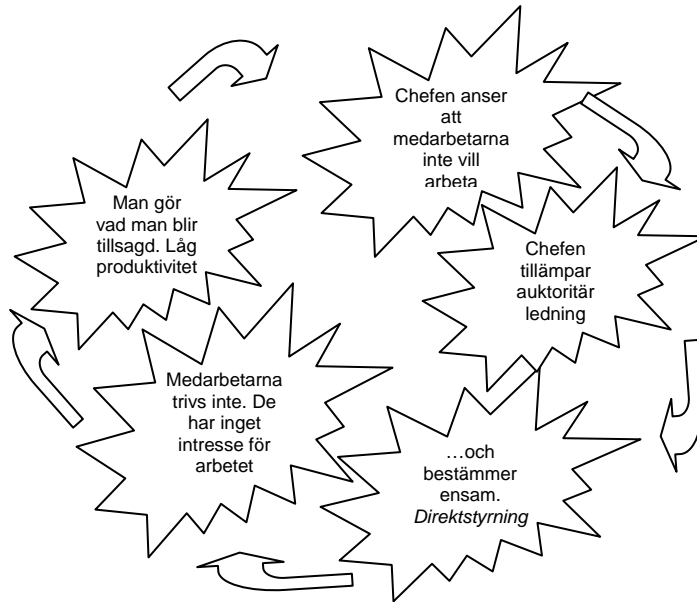
påpekar dock att det finns olika personligheter med denna ledarstil. Hur ledaren påverkar gruppen borde ju bero på om ledaren är en socialt trevlig person eller rent av otrevlig för det mesta, samt hur ledarens yrkeskompetens ser ut.

Ett *demokratiskt ledarskap* innebär att som ledare ge maktindelning och maktinflytande till sina medarbetare. En *demokratisk ledare* inser kompetensen hos de anställda och låter dessa påverka processer inom organisationen. Det är en balans mellan att vara en bestämmande chef och att kunna integrera alla i arbetet. (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005, s. 109ff)

Lennéer-Axelsson & Thylefors (2005, s. 107ff) förklarar *låt-gå ledaren* som en person som ständigt "smiter" från sin uppgift som ledare. Personen har antingen aldrig tagit beslut eller så har denna totalt abdikerat från sin plats som ledare. *Låt-gå ledaren* lämnar inga klara besked, sätter inga gränser, tar nästan aldrig beslut samt skjuter saker framför sig.

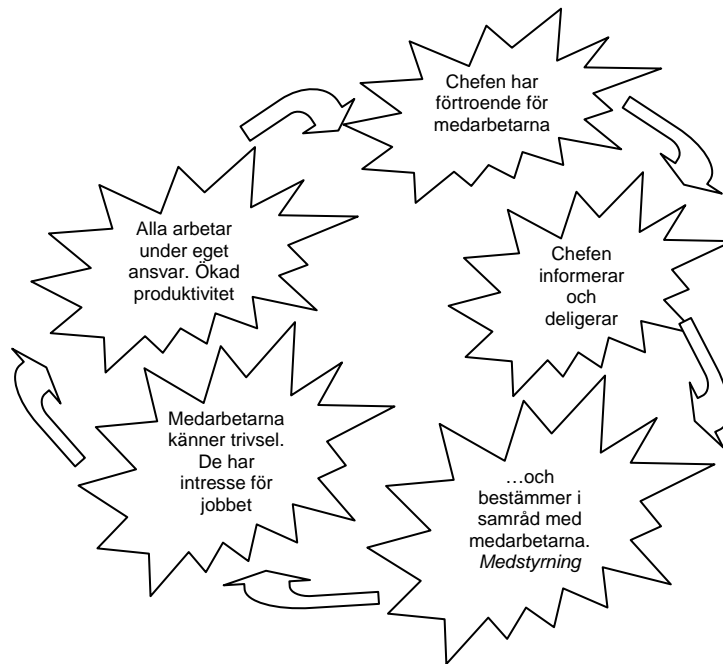
## **2.8 McGregors X- och Y-teori**

I boken "Projektledning" tar Tonnqvist (2006, s. 219ff) upp en intressant studie om hur en chefs förväntningar och ledarstil påverkar arbetet i en arbetsgrupp. Denna studie tas ofta upp i samband med Lewin et al's forskning om ledarstilarna. Studie är utvecklad av amerikanen Douglas McGregor som på 60-talet undersökte vad som händer i en arbetsgrupp med en chef som har negativa respektive positiva förväntningar på medarbetarna. Denna teori kallade han X- och Y-teorin som nedan beskrivs i figur 1 och 2.



**Figur 1** X-teorin av McGregors Källa: Modifierad från Tonnqvist, 2006, s 219

Enligt X-teorin innehar de flesta människor en ovilja mot arbetet och ansvar, därför måste de ledas och kontrolleras. Utan en ledning som ingriper kommer de anställda att vara passiva eller rentav motverka projektets mål och företagets behov. Effektiva metoder för att få de anställda att få jobbet gjort är hot om straff och löften om belöning. (Tonnqvist, 2006, s. 219ff)



**Figur 2** Y-teorin av McGregors Källa: Modifierad från Tonnqvist, 2006, s 219

Enligt Y-teorin är det en naturlig del hos människan att anstränga sig, hon vill ha ansvar och få erkännande. Här är ledningen ansvar att tillhandahålla och organisera de resurser som behövs för att uppnå de ekonomiska målen. Enligt Y-teorin är de anställda en tillgång och ledningen ska arbeta för att företagets och de anställdas mål ska överensstämma. (Tonnqvist, 2006, s. 219ff)

McGregor understryker att en ledare ofta får de medarbetare han förtjänar. Delegerar han inte ansvar eller ger befogenheter får han heller inte något gjort utan detaljerad kontroll. Självklart kan inte en ledare detaljstyra och kontrollera allt, eftersom detta skulle leda till att han inte får tid att leda helheten. Om en ledare istället visar att han tror på sina medarbetares kapacitet, gör de vad de kan föra att inte göra honom besviken. (Tonnqvist, 2006, s. 219ff)

Jäverberg & Taravosh (1997, s. 17) framhåller att det inte finns en av dessa ledarstilar som är mer rätt än den andra, även om man kan tycka att ledaren som går enligt Y-teorin är mer sympatisk. Det viktiga är att chefen driver sin verksamhet på ett sätt som överensstämmer med dennes människosyn.

Denna teori är av vikt för ledarskapsforskning och högst intressant enligt oss. Vi vill ta upp den för att visa på vilken spridning Lewin et al's indelning faktiskt har. Här ligger den till grund för en annan undersökares forskning. Däremot är den möjligtvis inte lika intressant i vår undersökning och vi kommer vidare inte att fokusera på detta perspektiv i någon större utsträckning.

## 2.9 Slutliga ledarstilsdefinitioner

Vi kommer här att visa en sammanfattning i tabellform av de definitioner på ledarstilarna från ovan citerade författare. Vi har dock tagit bort Bolman & Deal eftersom de inte ger en klar definition på ledarstilarna utan enbart förklarar vad deras beteende leder till hos gruppmedlemmar.

<b>Auktoritär ledarstil</b>	
<b>Författare</b>	<b>Definition</b>
<i>Kurt Lewin</i>	Alla avgöranden gällande handlingsätt/policys görs av ledaren. Tekniker och aktivitetssteg bestäms av ledaren, ett steg i taget vilket leder till att framtida steg alltid till stor grad är osäkra. Vanligtvis bestämmer ledaren om den särskilda arbetsuppgiften och om vilka anställda som arbetar tillsammans. Ledaren är "personlig" i beröm eller kritik. Ledaren förblir distanserad från ett aktivt gruppdeltagande förutom när han förevisar arbetsuppgifter. Ledaren är vänlig eller opersonlig snarare än öppet fientlig.
<i>Millins</i>	Fokus och makt ligger hos ledaren och denna bestämmer om procedurer, beslut, regler och övrigt som rör de anställda samt organisationen.
<i>Jäverberg &amp; Taravosh</i>	Fattar beslut helt på egen hand utan att låta sig påverkas av andra. Denna ledare kan visserligen lyssna på andras uppfattningar men har i realiteten redan bestämt sig.
<i>Nilsson</i>	Gruppen styrs genom order och direktiv. Personlig kritik är ett av medlen. Ledaren betraktar sig inte som en del av gruppen utan håller en viss distans.
<i>Lennéer-Axelsson &amp; Thylefors</i>	Vägrar att släppa taget om besluten och makten och är vad många skulle kalla en "besserwisser", alltså att personen anser att denna kan allt bäst själv.

**Tabell 2** Sammanfattning av teori för den auktoritära ledarstilen

<b>Demokratisk ledarstil</b>	
<b>Författare</b>	<b>Definition</b>
<i>Kurt Lewin</i>	Alla handlingssätt/policys diskuteras och bestäms av gruppen med uppmuntran och assistans från ledaren. Generella steg till att uppnå grupp mål är uppsatta och där råd om tekniker behövs föreslår ledaren två eller tre alternativa procedurer som medarbetarna kan välja mellan. Medlemmarna i gruppen är fria att arbeta med vem de vill och uppdelningen av arbetsuppgifterna lämnas åt gruppen att bestämma. Ledaren är objektiv och fokuserar på fakta i beröm eller kritik och försöker vara en i gruppen i sinnet utan att göra för mycket av arbetet.
<i>Millins</i>	Makten ligger i stor utsträckning hos gruppen som helhet och det är mycket interaktion mellan chefen och de anställda. Ledaren är en del av gruppen och många beslut och frågor rörande organisationen fattas gemensamt.
<i>Jäverberg &amp; Taravosh</i>	Fattar beslut i samverkan med sin personal och låter dessa vara med i beslutsprocessen.
<i>Nilsson</i>	Gruppen styrs genom att alla deltar i beslut och planeringen av arbetet. Ledaren uppfattar sig som en del av gruppen.
<i>Lennéer-Axelsson &amp; Thylefors</i>	Ger makt delning och maktinflytande till sina medarbetare. En <i>demokratisk ledare</i> inser kompetensen hos de anställda och låter dessa påverka processer inom organisationen.

**Tabell 3** Sammanfattning av teori för den demokratiska ledarstilen



<b>Låt-gå ledarstil</b>	
<b>Författare</b>	<b>Definition</b>
<i>Kurt Lewin</i>	Total frihet för grupp- eller individuella beslut, utan någon som helst ledardelaktighet. Diverse material tillhandahålls av ledaren som klargör att han ger information när han blir tillfrågad. Ledaren tar ingen del i diskussionerna i övrigt. Ledaren deltar inte alls i uppdelning av arbetsuppgifter eller vem som arbetar med vem. Ledaren är oregelbunden i sina kommentarer om medarbetarnas aktiviteter förutom när ledaren blir tillfrågad. Inga försök att delta eller lägga sig i händelseförloppet.
<i>Millins</i>	Delar ut ansvar till personer inom gruppen och lägger därefter sig inte i dessa beslut, dock finns ledaren där om de anställda behöver hjälp. Ofta ställer sig ledaren helt utanför vissa frågor och låter de anställda ta fullt ansvar för dem.
<i>Jäverberg &amp; Taravosh</i>	Utövar inget egentligt ledarskap utan går med på det som medarbetarna tycker.
<i>Nilsson</i>	Står för en passiv ledarstil. Ledaren varken ger beröm eller kritiserar. Försöker varken organisera eller stimulera.
<i>Lennéer-Axelsson &amp; Thylefors</i>	”Smiter” ständigt ifrån sin uppgift som ledare. Personen har antingen aldrig tagit beslut eller så har denna totalt abdikerat från sin plats som ledare. Lämnar inga klara besked, sätter inga gränser, tar nästan aldrig beslut samt skjuter saker framför sig.

**Tabell 4** Sammanfattning av teori för Låt-gå ledarstilen

En relativt stor del av litteraturen som hanterar ledarstilar refererar till samma klassiska indelning av Lewin et al vilket är just den indelning vi kommer att fokusera på. Eftersom denna indelning har används av flertalet forskare och författare är vår uppfattning att de borde vara relativt sammanfattande för en stor del av de mänskliga egenskaper som tydligt märks vid ledandet av ett team. Vi tror att de kommer att bilda en bra övergripande bild.

### 2.9.1 Ledarstilarna i förhållande till scenarierna

Ledarstilarna som vi nu har gått igenom är de som vi kommer att använda oss av i vår studie. För att på ett realistiskt och effektivt sätt förklara ledarstilarna för försökspersonerna har vi valt att presentera dem i ett scenario vilka förklaras närmre i stycke 3.7.2. Vår definition av ledarstilarna grundar sig framförallt på Lewin et al's indelning men också på vad efterkommande forskare och författare har utökat definitionerna med. Lewin et al's experiment visar tydligt på hur en ledare beter sig i olika situationer, vilket är mycket viktigt för oss att fokusera på vid utformningen av scenarierna. Således står Lewin et al som grund för hur ledarna i våra scenarion beter sig där inspiration även har hämtats från de andra nämnda författarna. Nedan går vi igen de egenskaper som kommer att vara viktiga för våra scenarion.

Den *auktoritära ledaren* är ”personlig” i beröm eller kritik och håller sig distanserad från ett aktivt gruppdeltagande förutom när denne delegerar arbetsuppgifter. Dock är ledaren vanligtvis inte öppet fientlig utan snarare vänlig eller opersonlig (Gold, 1999, s. 227ff). Nilsson (2003, s. 106ff) påpekar att ledaren inte betraktar sig som en del av gruppen utan håller en viss distans. I scenariot är dessa aspekter viktiga att lyfta fram, både vad gäller mötessituationer och integrering med personalen. Vi vill få en så korrekt beskrivning som möjligt av ledaren i en specifik situation, det vill säga överlämnande av en arbetsuppgift. Lewin et al beskriver här att ledaren bestämmer vilka som ska arbeta tillsammans och vad de ska göra. Förutom situationen med överlämnandet av en arbetsuppgift vill vi även förklara arbetets gång där den *auktoritära ledaren* inte litar på sina anställda och därför domderar över dem i alla situationer (Lennér-Axelsson och Thylefors, 2005, s. 104). Hos den *auktoritära ledaren* ligger fokus och makt hos ledaren och denna bestämmer ensam om procedurer, beslut, regler och övrigt som rör de anställda samt organisationen (Millins, 2002, s. 266ff). Denna fokus på makt gör att ledarens beslut om arbetet tas ett steg i taget vilket gör att den framtida arbetsgången förblir ovis.

Vad gäller mötessituationen och integreringen med personalen i scenariot beter sig den *demokratiska ledaren* objektivt, fokuserar på fakta i beröm eller kritik och försöker vara en i gruppen utan att göra för mycket av de anställdas arbete (Gold, 1999, s. 227ff). Ledaren är en del av gruppen och många beslut och frågor rörande organisationen fattas gemensamt (Millins, 2006, s. 266ff). Vid överlämnandet av en arbetsuppgift är medlemmarna i gruppen fria att arbeta med vem de vill och uppdelningen av arbetsuppgifterna lämnas åt gruppen att

bestämna (Lewin et al.) Under arbetets gång ges maktdelning och maktinflytande till medarbetarna (Lennéer-Axelsson och Thylefors, 2005, s. 109ff). Med en *demokratisk ledare* ligger makten i större utsträckning hos gruppen som helhet och det är mer interaktion mellan chefen och de anställda. Gruppmedlemmarna har mycket att säga till om vid beslut och frågor rörande organisationen (Millins, 2006, s. 266ff).

*Låt-gå ledaren* är oregelbunden i sina kommentarer om medarbetarnas aktiviteter förutom när denne blir tillfrågad (Gold, 1999, s. 227ff), dessutom ger ledaren varken beröm eller kritik (Nilsson, 2003, s.106ff). Personen försöker inte heller att delta eller lägga sig i olika händelseförlopp vid mötessituationer och integreringen med personalen (Gold, 1999, s. 227ff). Ofta ställer sig *låt-gå ledaren* helt utanför vissa frågor och låter de anställda ta fullt ansvar för dem, nästintill en abdikation från ledarrollen (Millins, 2006, s. 266ff). Angående överlämnandet av arbetsuppgift lämnar ledaren över diverse material och ger enbart information när denne blir tillfrågad. Under arbetets gång är det total frihet för grupp- eller individuella beslut utan någon som helst ledardelaktighet (Gold, 1999, s. 227ff). *Låt-gå ledaren* utövar alltså inget egentligt ledarskap utan går med på det som medarbetarna tycker (Jäverberg och Taravosh 1997, s.15ff).

Det finns som sagt en klar favorisering av en av dessa ledarstilar. Vår utmaning i undersökningen blir att framställa ledarstilarna i den rätta belysningen för var och en, det vill säga att inte ge en onyanserad bild av ledarstilarna utan nämna både det positiva och det negativa hos varje stil. Om ledarstilarna får en rättvis chans att visa vad de går för kan vi försöka klargöra om verkligheten är så enkel som att säga att två av alternativen är negativa och att den tredje är lösningen.

## 2.10 Attityder

Attityd är en läggning hos en person som gör att denne reagerar positivt eller negativt till ett objekt, en person, institution eller händelse (Ajzen, 1988, s. 4-5). Ajzen förklarar attityd som ett hypotetiskt konstruerat begrepp som inte går att observera direkt utan måste härledas från andra mätbara faktorer (Ajzen, 1988, s. 4-5). Dessa faktorer måste avspegla en positiv eller negativ utvärdering av attitydobjektet. För att skapa kategorier i begreppet attityd har forskare valt att dela in mätbara attitydfaktorer i tre delar. Dessa tre är delar av det övergripande begreppet attityd. Tabell 5 visar en överskådlig bild av delarna.

Variabelkategori			
Variabel typ	<i>Cognition</i>	<i>Affect</i>	<i>Conation</i>
Verbal	Uttryck för uppfattningar om ett attitydobjekt	Uttryck för känslor till ett attitydobjekt	Uttryck för beteendemässiga intentioner
Icke-verbal	Perceptuella reaktioner till ett attitydobjekt	Fysiska reaktioner till ett attitydobjekt	Beteende med hänsyn till attitydobjektet

**Tabell 5** Variabler som används för att härleda attityd. Källa: Modifierad från Ajzen 1988 s. 5

Kategorin *cognition* representerar ett verbalt, eller icke-verbalt, uttryck för uppfattningar om ett attitydobjekt, till exempel att socker leder till hål i tänderna. Kategorin *affect* representerar ett verbalt, eller icke-verbalt, uttryck för känslor mot ett attitydobjekt, till exempel att godis är dåligt. Kategorin *conation* representerar ett verbalt, eller icke-verbalt, uttryck för intentioner om att genomföra ett visst beteende, exempel på detta är att en person tänker sluta äta godis (Ajzen, 1988 s. 4-5).

## 2.11 Hypoteser

Studien testade nio hypoteser som bygger på försökspersonernas attityd till ledarstilen, hur ledarstilen påverkar attityden till arbetsplatsen samt intentionen att stanna på arbetsplatsen. Hypoteserna bygger på tidigare forskning och teorierna om ledarstilar som vi tagit upp i teorikapitlet. Lewin et al's forskning ligger till grund för våra hypoteser då hans resultat visar på att attityden mot en *demokratisk ledare* är den mest positiva medan attityden mot en *auktoritär ledare* är mer negativ än mot en *låt-gå*. Vad gäller hypotesen om attityden mot

arbetsplatsen samt intentionen att stanna på arbetsplatsen är det antaganden vi till viss grad själva har utvecklat utifrån teorin och Lewin et al's forskning.

Hypotes ett bygger på antagandet att en uttalad *demokratisk ledare* ger en mer positiv attityd till arbetsplatsen än en ledare med outtalad ledarstil. Detta resonemang bygger på att om de faktorer som enligt Lewin et al bygger upp en *demokratisk ledarstil* ger upphov till positiv attityd så bör avsaknad av dessa ge upphov till en mindre positiv attityd. Därmed kan det sägas att en ledare med outtalad ledarstil saknar de faktorer som bygger upp en *demokratisk ledarstil* och därmed bör den outtalade ledaren ge upphov till en mindre positiv attityd än en ledare med *demokratisk ledarstil*. Hypotesen kan även kopplas till Lewin et al's experiment som visade på att den *demokratiska ledaren* inte enbart var försökspersonernas favorit utan också ledde till ett positivt gruppklimat. (Bolman & Deal, 1995, s. 178ff)

*H1: Demokratisk ledarstil ger upphov till en mer positiv attityd till arbetsplatsen än kontrollgruppen.*

Hypotes två bygger på antagandet att en uttalad *auktoritär* eller *låt-gå ledare* ger en mer negativ attityd till arbetsplatsen än en ledare med outtalad ledarstil. Detta resonemang bygger på att om de faktorer som enligt Lewin et al bygger upp en *auktoritär ledarstil* ger upphov till negativ attityd så bör avsaknad av dessa ge upphov till en mindre negativ attityd. Därmed kan det sägas att en ledare med outtalad ledarstil saknar de faktorer som bygger upp en *auktoritär ledarstil* och därmed bör den outtalade ledaren ge upphov till en mindre negativ attityd än en ledare med *auktoritär ledarstil*. Hypotesen kan kopplas till Lewin et al's experiment där 19 av 20 pojkar tyckte bättre om den *demokratiska ledaren* än den *auktoritära* och att sju av tio även tyckte bättre om *låt-gå ledaren* än den *auktoritära*. Under den *auktoritära ledarstilen* fann pojkarna arbetet tråkigt och de kände sig beroende samt frustrerade. Lewin rapporterade om indikationer på generell apati och frånvaro av leenden och skämtande. (Gold, 1999, s. 231 ff)

*H2: Auktoritär ledare ger upphov till en mer negativ attityd till arbetsplatsen än kontrollgruppen.*

Hypotes tre kan också kopplas till Lewin et al's experiment som visade på att den *demokratiska ledaren* var pojkarnas favorit och ledde även till ett positivt gruppklimat. (Bolman & Deal, 1995, s. 178ff)

*H3: Demokratisk ledarstil ger upphov till en mer positiv attityd till arbetsplatsen än en auktoritär och låt-gå ledarstil.*

Hypoteserna fyra, fem och sex bygger även dessa på resultaten av Lewin et al's forskning som visade på att den *demokratiska ledaren* är den mest omtyckta och den *auktoritära* den minst omtyckta.

*H4: Auktoritär ledare ger upphov till en mer negativ attityd till ledaren än de andra grupperna.*

*H5: Demokratisk ledare ger upphov till en mer positiv attityd till ledaren än de andra grupperna.*

*H6: Låt-gå ledare ger upphov till en mer negativ attityd till ledaren än den demokratiska gruppen men en mer positiv attityd till ledaren än den auktoritära gruppen.*

Hypotes sju bygger på antagandet att en uttalad *demokratisk ledare* ger en mer positiv intention till att stanna på arbetsplatsen än en ledare med outtalad ledarstil. Denna hypotes bygger på samma teori som hypotes ett.

*H7: Demokratisk ledarstil ger upphov till en högre intention att stanna på arbetsplatsen än kontrollgruppen.*

Hypotes sju bygger på antagandet att en uttalad *auktoritär ledare* ger en mer negativ intention till att stanna på arbetsplatsen än en ledare med outtalad ledarstil. Denna hypotes bygger på samma argument och teori som hypotes två.

*H8: Auktoritär ledare ger upphov till en lägre intention att stanna på arbetsplatsen än kontrollgruppen.*

Hypotes nio kopplas till samma teori som hypotes tre.

*H9: Demokratisk ledarstil ger upphov till en högre intention att stanna på arbetsplatsen än en auktoritär och låt-gå ledarstil.*

## 3 Metod

För att testa studiens hypoteser genomfördes experiment.

### 3.1 Vetenskapligt perspektiv och ansats

Vi har i denna undersökning använt oss av en metod som kännetecknas av en strävan att objektivt mäta fenomen, det vill säga utan inflytande av våra personliga eller politiska åsikter. Vår metod utmärks även av möjligheten till självkorrigering och införande av kontroll för att utesluta inflytande av oönskade faktorer. En annan viktig aspekt är möjligheten för andra att upprepa studien med samma resultat. Viktigt med vald metod är viljan att undvika resultat baserat på subjektivitet. Dessa val stämmer väl in på det som brukar klassas som positivism.

I enlighet med Backman (1998, s.23-31) passar vårt val av metod väl in på ”den traditionella forskningsprocessen” som till stor del kännetecknas av att utsagor om verkligheten ska vara prövbara. Hypoteser skall alltså vara prövbara, det vill säga empiriska hypoteser. Vi utgår från hypotesdeduktivism, en positivistisk åskådning om hur man ska bedriva forskning. Närmare bestämt formulera teorier, dra hypoteser ur dessa teorier och sedan testa teorierna mot verkligheten. Karl Popper (2002, s. 223) visar på att hypoteser är viktiga för att hitta begränsningar och för att testa teorier. Popper menar att vetenskapen kan testa teorier för att se om de har fel, brister eller begränsningar genom att utifrån teorier formulera hypoteser och sedan testa dessa hypoteser. ”Allt vi kan göra är att söka det som är falskt i vår bästa teori” (Popper, 2002, s. 223). Vårt vetenskapliga synsätt ligger väl i linje med den hypotesdeduktiva skolans.

Då studien mäter försökspersonens attityd till chefens ledarstil, arbetsplatsen och sin vidare anställning, är attitydsbegreppet viktigt för studien. Kortfattat är attityd ett teoretiskt begrepp som inte kan mätas direkt utan det mäts genom olika undervariabler från vilka slutsatser kan dras om attitydsbegreppet. Vad gäller attitydsbegreppet är det viktigt att se till de typer av variabler som kan mätas på ett objektivt sätt. Som vi tidigare skrev i den teoretiska referensramen är attitydsbegreppet uppdelat i verbala och icke-verbala delar. Med de resurser vi har anser vi oss inte kunna mäta icke-verbala mått objektivt då det kräver utrustning som vi inte har tillgång till (exempelvis blodtrycksmätare) och är alldeles för tidskrävande (observation av enskilda försökspersoner). Vi har

istället valt att mäta verbala variabler i vår undersökning. Aizen pekar på att verbala svar på enkätfrågor också är det vanliga bland forskare som undersöker attityder (Ajzen, 1988 s. 8). I undersökningen använder vi oss av instrument med flera frågor som mäter samma sak, så kallat aggregerat instrument. Detta val baseras bland annat på att Ajzen skriver att även fast enkätskalor med antingen en eller flera frågor är vanliga inom attitydforskning, så är enkätskalor med flera frågor bättre då de har högre reliabilitet (Ajzen, 1988 s. 8).

## **3.2 Urvalsstrategi**

Vi har valt studenter som försökspersoner. Detta val baseras till stor del på bekvämlighet, det är en lättillgänglig grupp vilket underlättar kontakten med försökspersonerna. Valet av studenter som försökspersoner gjorde det även möjligt att utföra experimenten på stora grupper i samband med en föreläsning, efter att ha frågat föreläsare och försökspersonerna.

En homogen grupp av försökspersoner underlättar kontrollen av ett stort antal tänkbara variabler i ett experiment och minskar därigenom oönskad varians i mätningarna. Med en homogen grupp menar vi här personer i ungefär samma ålder, fas i livet samt boende i samma område. Genom att bara använda oss av studenter hoppas vi kunna uppnå en viss homogenitet i gruppen och därmed kontrollera oönskad varians.

Vidare baserar vi valet av försökspersoner på att en stor mängd studier inom området har använt sig av studenter som försökspersoner vilket visar på att de fungerar inom denna typ av forskning.

## **3.3 Försökspersoner**

### **3.3.1 Försökspersoner förtest**

Försökspersonerna i förtestet bestod av 26 studenter från Högskolan i Borås. Försöket genomfördes 2007-05-02 och försökspersonerna var studenter från olika inriktningar och årskurser. De rekryterades från olika platser i högskolans lokaler och testerna utfördes under eftermiddagen.

### **3.3.2 Försökspersoner experiment**

Försökspersonerna var 90 studenter från Högskolan i Borås. Experimentet genomföres i tre gruppssessioner 2007-05-08, 2007-05-10 och 2007-05-11. Försökspersonerna togs från kurserna; strategisk marknadsföring (58 personer



från institutionen för data- och affärsvetenskap), vårdetik (19 personer från vårdhögskolan), och affärsdriven produktutveckling (13 personer från textilhögskolan). Sammanlagt var det alltså 90 försökspersoner varav 67 var kvinnor och 23 var män, medelåldern var 25,53. Personerna rekryterades i samband med ordinarie föreläsning efter att ha fått föreläsarens tillstånd. De som närvarade vid föreläsningen tillfrågades om de ville delta i studien.

### 3.4 Design

Studien utfördes med experimentell design med 4 olika grupper, indelningen i grupper bland försökspersonerna slumpades fram med hjälp av tärning. Experimentet har en oberoende variabel (ledarstilen) med fyra grupper varav en är en kontrollgrupp samt tre beroende variabler (attityd till ledarstilen, attityd till arbetsplatsen samt intention att stanna kvar på arbetsplatsen). Vi använde oss av scenarion som försökspersonen skulle sätta sig in i. Experimentet manipulerade chefens ledarstil i scenarierna i tre av grupperna medan den fjärde gruppen, kontrollgruppen, inte fick någon uttalad information om chefens ledarstil. En kontrollgrupp är nödvändig vid denna typ av undersökning för att säkerställa att resultaten faktiskt är baserade på ledarstilen och inte enbart på personliga åsikter om arbetsplatsen. Undersökningen baseras på mellangrupslik analys, det vill säga att vi mäter skillnader mellan grupperna.

### 3.5 Analys av experiment

Vi använde oss av statistisk analys i både metod- och resultatkapitlet. I metodkapitlet för att utvärdera reliabilitet och validitet genom beräkning av *Cronbach alpha* och *Pearsons korrelationsanalys*. I resultatkapitlet för att analysera data och för att visa på resultat. I resultatkapitlet har variansanalys använts. Resultaten av studien analyserades i statistikprogrammet SPSS varefter dessa resultat tolkades och utvärderades.

En viktig faktor i analysen av data är *signifikansnivån*. *Signifikansnivån* visar hur säkert det är att ett resultat stämmer. Inom forskarvärlden accepteras normalt signifikans vid 95 %, det vill säga det är endast 5 % risk att ett resultat beror på slumpen (Howitt & Cramer, 2003 s. 93ff).

För att se om frågorna i de olika instrumenten kan användas som ett aggregat instrument genomfördes två tester. Det första för att testa om varje enskild fråga korrelerar med summan av alla frågor. Det är rimligt att anta att om alla frågor

mäter samma sak korrelerar svaren på enskilda frågor högt med summan av svaren på alla frågor (Howitt & Cramer, 2003, s.396ff). *Cronbach's alpha* är ett annat test som mäter korrelationen mellan frågorna vilken är en förbättring av "Split-half" metoden. I *Split-half* metoden delas svaren på frågorna upp i två grupper och dessa två gruppers svar ska sedan korrelera med varandra (Howitt & Cramer, 2003 s. 399ff). Det är rimligt att anta att om olika delar av testet korrelerar med varandra så mäter de samma sak. Problemet med *Split-half* metoden är att dess värde är beroende på vilka frågor som hamnar i de olika halvorna. För att undvika detta problem kan istället *Cronbach's alpha* användas. *Cronbach's alpha* beräknar ett medelvärde på alla möjliga sätt att dela upp ett instrument i två delar. Ett *Cronbach alpha* värde kan variera mellan noll och ett där ett värde över 0.8 anses visa på god reliabilitet.

*Pearsons korrelationskoefficient* är ett sätt att mäta samvariation mellan två variabler, det vill säga om det finns ett samband mellan två variabler. Värdet ligger mellan minus ett och plus ett där minus ett visar på ett perfekt negativt samband, plus ett visar på ett perfekt positivt samband och noll representerar inget samband mellan variablerna. Den talar även om graden av säkerhet som sambandet har och accepterar en statistisk signifikans vid 5 % säkerhet. (Howitt & Cramer, 2003 s. 62ff)

*Variansanalys* är ett sätt att utvärdera om medelvärden skiljer sig åt. Detta görs genom att analysera hur de olika medelvärdenas varians skiljer sig åt från varandra. *Variansanalysen* talar om till vilken grad av säkerhet det kan sägas att medelvärden skiljer sig åt, om graden av säkerhet anses vara tillräckligt hög är skillnaden statistiskt signifikant. I allmänhet accepteras statistisk signifikans vid 5 % säkerhet, det vill säga det är 5 % chans att medelvärdena inte skiljer sig åt. *Anova* är ett sätt att analysera varians och utmärkande med *Anova* är att man kan jämföra skillnader mellan två eller flera grupper. Om det är fler än två grupper talar *Anova* bara om att det finns en signifikant skillnad mellan grupperna men inte var denna skillnad finns. För att avgöra vart skillnaderna finns gör man ytterligare en variansanalys mellan grupperna. Detta kan göras mer eller mindre restriktivt, det vill säga med olika restriktivitet i vad som ger statistisk signifikans. Ett sådant restriktivt test är *Bonferroni*. Det är svårare att få skillnaderna mellan grupperna statistiskt signifikanta än med andra test så som exempelvis LSD. Ett *Bonferronitest* delar upp signifikansnivån mellan antalet jämförelser som görs. Görs en jämförelse mellan fyra grupper hamnar signifikansnivån för varje test på 1,25 %. Detta är det mest korrekta sättet att göra jämförelser mellan fler än två grupper. Det finns dock vissa forskare som fortfarande använder sig av en signifikans nivå på 5 % oavsett hur många jämförelser de gör och påpekar då

endast att det finns vissa risker att göra på det sättet. (Howitt & Cramer, 2003 s. 195ff)

Det finns fyra olika mätskalor inom statistik; *nominal* (mäter egenskaper som ej kan ordnas efter storlek, exempelvis hårfärg), *ordinal* (egenskaper som ej kan mätas på en objektiv numerisk skala men ändå kan rangordnas, till exempel intelligens eller politisk grundsyn), *intervall* (en skala där avstånden mellan skalvärdena är lika stora genom hela skalan men en nollpunkt saknas, till exempel Celsius temperaturskala) och *kvot* (en skala med en absolut nollpunkt, exempelvis vet vi att 100 kronor är dubbelt så mycket som 50 kronor) skalor. Enligt Howitt och Cramer (2003) finns det två olika inriktningar inom statistisk teori. Den ena skolan håller strikt på att vissa statistiska test så som Pearsons korrelationskoefficient enbart kan användas då de skalor som testas är intervallskalor. De pekar på att då det inte med säkerhet kan avgöras om alla mätvärden har lika stort avstånd mellan varandra skall skalorna klassas som ordinal. Vidare hävdar de att vissa statistiska test inte kan användas till analys av instrument av denna typ. Den andra skolan hävdar istället att då det inom samhällsvetenskaperna är svårt att skilja mellan ordinal och intervallskalor slås dessa mätskalor ofta ihop. Inriktningen ignorerar därmed ofta skillnaden mellan ordinal och intervallskalor och använder sig av samma statistiska test vid båda typerna av skalor. Denna syn på ordinal och intervallskalor har stöd av att sådana statistiska tester som är speciellt utformade för ordinalskalor generellt ger samma resultat som de statistiska test som utformats för intervallskalor (Howitt & Cramer, 2003 s. 6ff).

Det finns många exempel på studier som ansluter sig till den senare skolan och vi kommer här att ge två exempel. Det första exemplet är en studie som undersöker marknadsförarnas uppfattning om företagets strategi för att tillvarata deras intressen och hur detta i sin tur påverkar deras hängivenhet till företaget, förtroende för företaget, tillfredsställelse med deras jobb och deras intention till att byta jobb (Griffith et al, 2007). Det andra exemplet är en studie som jämför effekterna av om en anställds kön och beteende var stereotypiskt eller inte för den typ av företag som den anställde utgavs att vara anställd av och hur detta påverkade synen på den anställde samt inställningen till det företag personen var anställd av (Matta et al, 2005).

Vi har i denna undersökning anslutit oss till den statistiska skola som har stöd hos många statistiker och i praktisk användning inom forskning gällande

konsumentbeteende, attitydförändring etcetera, som visar på att det ger liten eller ingen skillnad i att använda test som anger medelvärden och mäter avvikelser i medelvärden i den typen av skalor vi kommer att använda oss av i vår undersökning.

### 3.6 Instrument

I experimentet använde vi oss av tre olika instrument, ett för att mäta attityd till arbetsplatsen, ett för att mäta attityd till ledaren och ett för att mäta attityden till att stanna på arbetsplatsen. Därutöver används ett scenario som skiljde sig åt emellan de fyra grupperna. För att öka kontrollen valde vi att använda oss av skriftliga experimentinstruktioner (se bilaga 1).

I scenariot beskrevs en situation på en arbetsplats, skillnaderna mellan grupperna var hur vi beskrev ledaren. Som attitydsobjekt använde vi oss av en fiktiv arbetsplats för att undvika att försökspersonerna har latent attityder för eller mot företaget. Vid utformningen av de olika scenarierna använde vi oss av teorier om ledarstilarna *auktoritär*, *demokratisk* och *låt-gå* som presenteras under styckena 2.9 (slutgiltiga ledarstilsdefinitioner), och 2.9.1 (ledarstilarna i förhållande till scenarierna), i teorikapitlet. Scenariot med den auktoritära ledaren återfinns i bilaga 2, med den demokratiska ledaren i bilaga 3, med låt-gå ledaren under bilaga 4 och kontrollgruppens scenario under bilaga 5

De tre instrumenten som användes i experimentet mätte attityden till ledarstilen (bilaga 6, frågorna 14-27 samt 29-32), attityden till arbetsplatsen (bilaga 6, frågorna 3-13) och intentionen att stanna kvar på arbetsplatsen (bilaga 6, frågorna 33-38). Då dessa instrument bygger på att mäta attityder var det av största vikt att se till hur frågorna skulle utformas för att mäta detta på ett tillfredställande sätt. Som vi tidigare skrivit är attityd en läggning hos en person som gör att denne reagerar positivt eller negativt till ett objekt, person, institution eller händelse (Ajzen, 1988, s. 4-5). Då attityd är ett hypotetiskt konstruerat begrepp som inte går att observera direkt måste det härledas från andra mätbara faktorer.

Forskare har valt att dela in mätbara attitydfaktorer i tre delar: *Cognition* (uppfattningar om ett attitydsobjekt), *Affect* (uttryck för känslor mot ett attitydsobjekt) och *Conation* (uttryck för intentioner om att genomföra ett visst beteende). Vi har i vår undersökning valt att mäta alla dessa tre faktorer. Ajzen beskriver i sin bok om flerfrågeinstrument (multi-item measures) för att mäta attityd till ett objekt. Denna typ av instrument bygger på bipolära adjektivpar

som exempelvis angenäm-obeblig. Adjektivparen placeras på olika sidor av en 7 skalig skala och försökspersonerna ska markera i skalan där det bäst reflekterar deras utvärdering av attitydsobjektet. Att använda sig av bipolära adjektivpar är ett vanligt sätt att mäta "affect" och detta är något vi använde oss av i instrumenten som mäter attityd till ledarstilen och arbetsplatsen. (Ajzen, 1988; Petty & Cacioppo, 1986). Vi använde oss även av påståenden i alla tre instrument eftersom detta är vanligt vid mätning av attityd (Ajzen, 1988 s. 13-15). Enligt Ajzen (1988) används påståenden främst vid mätning av "conation" men vi ser inga problem med att använda sig av påståenden även vid mätning av "affect-" och "cognition-" delar. Som vi tidigare skrev är bipolära adjektivpar ett vanligt sätt att mäta "affect" och detta använde vi oss även av vid formulerandet av påståendena. Påståendena i instrumenten angav en extrem i ett bipolärt adjektivpar som sedan försökspersonen fick hålla med om eller inte hålla med om. Att inte hålla med om ett sådant påstående ser vi som ett närmande av adjektivets motpart. Vad gäller mätningen av "conation" handlar påståendena om intentionen att genomföra olika beteenden kopplat till attitydsobjektet som försökspersonen fick hålla med om eller inte.

Undersökningen mätte verbala variabler av attityd. Vidare använde vi oss av aggregerat instrument för att uppnå en högre reliabilitet (Ajzen, 1988, s.8). Aggregerat instrument används eftersom enstaka frågor kan ge en missgivande mätning av attityden, det är därför bättre att använda sig av olika frågor som mäter lite olika aspekter av samma attityd för att sedan slå ihop dessa mått (Ajzen, 1988 s. 45-61). Svarsskalan var från ett till fem, där ett är *håller inte alls med* och fem är *håller med fullständigt*. För att kontrollera att ledarstilarna i de olika scenarierna uppfattas korrekt hade vi med en kontrollfråga angående hur auktoritär ledaren var (bilaga 6, fråga 28).

### 3.6.1 Förtest

Vi utförde ett förtest av instrumenten för att testa hur väl de fungerar och för att upptäcka eventuella fel. För att avgöra om de enskilda frågorna i instrumenten mäter samma övergripande variabel såg vi till hur väl de korrelerar med totalen.

För att avgöra testets reliabilitet beräknades *Cronbach's alpha* för de olika instrumenten. Vi utförde även *Pearsons korrelationstest* för att visa på vilka frågor som korrelerade med varandra. Vi var väl medvetna om innan vi utförde förtestet att vi hade ett antal frågor för mycket. Vår intention var att radera flertalet av frågorna som mätte samma aspekt och som försökspersonerna ansåg

vara underliga eller svåra att svara på. Efter uträkningar av *Cronbach's alpha* tog vi också bort ett antal frågor på grund av att de korrelerade dåligt med totalen. Till experimentet tog vi även bort vissa frågor för att korta ner instrumenten då vi kom fram till att de mätte samma aspekt.

Förtestet innehöll 41 frågor, se bilaga 7. Därefter raderade vi 10 frågor och lade till fyra. Vi har beskrivit de ändringar som har gjorts i tabell 6 nedan.

<b>Instrumentet attityden till arbetsplatsen</b>			
<b>Fråga</b>	<b>Ändring</b>	<b>Åtgärd</b>	<b>Anledning</b>
Adjektiv: Trivsamt vs. Oangenäm	Tagit bort		Frågan korrelerade med flertalet andra frågor och kändes därför för övergripande för att vara med i formuläret.
17. Arbetsplatsen ger de anställda möjlighet att utvecklas.	Tagit bort		Korrelerade med flertalet andra frågor samt mätte samma aspekt som en annan fråga.
18. Arbetsplatsen känns tråkig.	Tagit bort		Korrelerade med flertalet andra frågor samt mätte samma aspekt som en annan fråga
20. Jag trivs inte på denna arbetsplats.	Ändrade	Jag trivs på denna arbetsplats	Ändringen gjordes på grund av att det förvirrade vissa personer att vi hade ett <i>inte</i> i påståendet.
21 Jag anser att arbetet är tillräckligt strukturerat.	Tagit bort		Korrelerade med flertalet andra frågor samt mätte samma aspekt som en annan fråga
<b>Instrumentet attityden till ledarstilen</b>			
<b>Fråga</b>	<b>Ändring</b>	<b>Åtgärd</b>	<b>Anledning</b>
Adjektiv: Angenäm vs. obehaglig	Tagit bort		Även denna fråga ansåg vi vara för övergripande.
Adjektiv: Mjuk vs. hård	Tagit bort		Vi insåg att adjektiven var svårdefinierade. Korrelerade även dåligt med totalen.
Adjektiv: Snäll vs. Elak	Tagit bort		Mätte samma aspekt som en annan fråga
9. Jag anser att chefens ledarstil	Tagit bort		Frågan i sig kan vara en aning förvirrande samt att den inte kändes

är förvirrande			nödvändig eftersom adjektivet <i>inkonsekvent</i> också presenteras för försökspersonen.
Jag anser att chefens ledarstil är stöttande	Tagit bort		Ordet korrelerade med ett antal andra frågor, i synnerhet med <i>hjälp</i> sam.
Instrumentet intentionen att stanna			
Fråga	Ändring	Åtgärd	Anledning
31. Om min chef sa upp sig skulle jag ändå vilja stanna.	Tagit bort		Flertalet av försökspersonerna hade svårt att förstå och svara på frågan. När vi tog bort frågan fick vi även ett betydligt mycket högre <i>Cronbach's alpha</i> .
28. Om jag blev erbjuden en likvärdig tjänst på en annan arbetsplats skulle jag tacka ja	Ändrat	Eftersom jag inte trivs på denna arbetsplats skulle jag tacka ja om jag blev erbjuden en likvärdig tjänst på en annan arbetsplats	Den ursprungliga frågan korrelerade negativt med totalen, den mätte inte det den skulle göra.
Allmänt			
Fråga	Ändring	Åtgärd	Anledning
Skriv dina egna tankar kring berättelsen. Fyll gärna alla raderna	Lagt till		Vi ansåg det intressant att be personerna själva skriva ned sina åsikter kring formuläret. Frågan kan endast analyseras subjektivt vid sidan om de andra instrumenten.
28. Jag anser att ledarstilen är auktoritär	Lagt till		Kontrollfråga för att testa vår manipulation av ledarstilen i scenarion.
Kön	Lagt till		
Ålder	Lagt till		

Tabell 6 Ändringar av instrument

För att se hur Cronbach's alpha förändrades efter ändringarna gjorde vi en ny uträkning för de olika instrumenten. I tabellen 7 nedan ser vi *Cronbach's alpha* innan och efter de ändringar vi har gjort i instrumenten.

<b>Instrument</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Cronbach's Alpha efter ändringar</b>	<b>N</b>
<i>Attityd till ledarstilen</i>	0,96	0,956	26
<i>Attityd till arbetsplatsen</i>	0,928	0,916	26
<i>Intentionen att stanna på arbetsplatsen</i>	0,671	0,771	26

**Tabell 7** *Cronbach's Alpha för instrumenten*

Som vi ser har *alphan* gått ner en aning på två av instrumenten vilket inte är det egentligt önskvärda resultatet. De frågor som har tagits bort har dock följt de resultat vi har fått från *Pearsons korrelationstest* där flertalet frågor har korrelerat mycket med varandra och därför har vi ansett dem onödiga att ha kvar. Resultatet kan också förklaras av de frågor vi har tagit bort eftersom de har varit förvirrande för försökspersonerna. Vi såg dock inte en liten höjning av *alphan* som anledning nog att ha kvar frågorna eftersom *alphan* är högt nog (> 0,8). Under *intentionen att stanna på arbetsplatsen* är *Cronbach's alpha* här inte tillräckligt högt varpå vi ändrade en fråga vilket vi hoppades skulle höja *alphan* inför experimentet.

### 3.6.2 Experiment

För att avgöra om de enskilda frågorna i instrumenten mätte samma övergripande variabel såg vi till hur väl de korrelerar med totalen. Korrelationerna i instrumentet *attityd till arbetsplatsen* ses i tabell 8 nedan.

<b>Instrumentet attityd till arbetsplatsen</b>		
<b>Fråga</b>	<b>Korrelation med totalen</b>	<b>N</b>
<i>Trevlig – Obehaglig</i>	0,77*	79
<i>Utvecklande – Hämmande</i>	0,80*	79
<i>Rolig - Tråkig</i>	0,77*	79
<i>Strukturerad – Rörig</i>	0,37*	79
<i>Vänskaplig – Fientlig</i>	0,72*	79
<i>Intressant – Likgiltig</i>	0,84*	79
<i>Tillfredsställande - Otillräcklig</i>	0,78*	79



<i>Arbetsplatsen är gemytlig</i>	0,71*	79
<i>Jag trivs på denna arbetsplats</i>	0,84*	79
<i>Jag känner mig tillfreds med min arbetsituation</i>	0,81*	79
<i>Jag känner att det finns möjligheter till att vara spontan i mitt arbete</i>	0,67*	79
<i>Jag har inte något emot att ibland jobba övertid på denna arbetsplats</i>	0,61*	79
<i>Jag mår dåligt när jag kommer till arbetet på mornarna</i>	0,61*	79
<i>Jag skulle ta med mig mina egenplockade trädgårdsäpplen till denna arbetsplats</i>	0,58*	79
<i>Jag skulle delta om mina medarbetare och chefen anordnade någon aktivitet på fritiden</i>	0,57*	79
<i>Jag vill äta lunch i arbetslokalens lunchrum</i>	0,34*	79
<i>Jag känner mig frustrerad av min arbetsplats</i>	0,77*	79
*Statistiskt signifikant (p= 0,01)		

**Tabell 8** Korrelation med totalen, instrumentet attityd till arbetsplatsen

Alla frågor korrelerade statistiskt signifikant med totalen. Korrelationerna varierar från ganska blygsamma 0,34 till stabila 0,84. Ajzen (1988, s. 18) påpekar att trots att forskaren rimligtvis vill ha hög korrelation mellan enskilda frågor och instrumentets total så är det inte ovanligt att man accepterar frågor med korrelationer runt 0,3-0,4. Vi valde därför att acceptera alla frågor i instrumentet då alla korrelationer låg över 0,3 samt var statistiskt signifikanta.

Korrelationerna i instrumentet *attityd till ledarstilen* ses i tabell 9 nedan.

<b>Instrumentet attityd till ledarstilen</b>		
<b>Fråga</b>	<b>Korrelation med totalen</b>	<b>N</b>
<i>Sympatisk - Motbjudande</i>	0,85*	83
<i>Bestäm - Vag</i>	0,47*	83
<i>Intim - Reserverad</i>	0,64*	83
<i>Välvillig - Illasinnad</i>	0,71*	83
<i>Engagerad - Likgiltig</i>	0,81*	83
<i>Vis - Oförnuftig</i>	0,81*	83
<i>Tydlig - Svävande</i>	0,57*	83
<i>Vidsyn - Trångsynt</i>	0,63*	83

<i>Avslappnad – Stel</i>	0,60*	83
<i>Intressant – Tråkig</i>	0,77*	83
<i>Pålitlig – Opålitlig</i>	0,67*	83
<i>Chefens ledarstil skapar ett bra arbetsklimat</i>	0,89*	83
<i>Jag skulle aktivt arbeta för att få chefen utbytt</i>	0,80*	83
<i>Chefen uppträder på ett trevligt sätt</i>	0,79*	83
<i>Chefens ledarstil ger de anställda möjlighet till att utvecklas</i>	0,72*	83
<i>Jag skulle enbart tillfälligt kunna stå ut med denna typ av ledare</i>	0,78*	83
<i>Jag är nöjd med min chef</i>	0,89*	83
<i>Ledarstilen får de anställda att arbeta effektivt</i>	0,80*	83
<i>Jag anser att chefens ledarstil är ... respektgivande</i>	0,71*	83
<i>... Inkonsekvent</i>	0,51*	83
<i>... Ond</i>	0,34*	83
<i>... Hjälpssam</i>	0,75*	83
<i>... Trevlig</i>	0,67*	83
<i>... Uppmuntrande</i>	0,77*	83
<i>Om jag vore ledare skulle jag... hantera överlämnandet av uppgifter på ett liknande sätt</i>	0,79*	83
<i>...ge mina medarbetare mer frihet än vad min chef idag gör</i>	0,14	83
<i>... använda mig av samma ledarstil som min chef gör</i>	0,84*	83
<i>... hjälpa mina medarbetare mer än vad min chef idag gör</i>	0,62*	83
*Statistiskt signifikant (p= 0,01)		

**Tabell 9** Korrelation med totalen, instrumentet attityd till ledarstilen

I detta instrument korrelerar alla frågor utom en; ”om jag vore ledare skulle jag ge mina medarbetare mer frihet än vad min chef idag gör”, statistiskt signifikant med totalen. Frågan som inte korrelerade statistiskt signifikant togs därför bort från det aggregerade instrumentet då den inte mäter den övergripande variabeln attityden till ledarstilen. Därefter accepterades instrumentet med samma motivering som för det första instrumentet.

Korrelationerna i instrumentet som mäter *intentionen att stanna på arbetsplatsen* ses i tabell 10 på nedan.

<b>Instrumentet intentionen att stanna</b>		
<b>Fråga</b>	<b>Korrelation med totalen</b>	<b>N</b>
<i>Jag vill aktivt söka nytt jobb</i>	0,79*	86
<i>Eftersom jag inte trivs på denna arbetsplats skulle jag tacka ja om jag blev erbjuden en likvärdig tjänst på en annan arbetsplats.</i>	0,83*	86
<i>Om en vän var anställd på arbetsplatsen och funderade på att sluta skulle jag råda denne att stanna kvar</i>	0,69*	86
<i>Jag skulle hellre vara arbetslös än stanna kvar på denna arbetsplats</i>	0,45*	86
<i>Det skulle kräva ganska mycket för att jag skulle byta arbetsplats</i>	0,75*	86
<i>Om en bekant söker arbete skulle jag rekommendera denne att söka en tjänst på denna arbetsplats</i>	0,86*	86
*Statistiskt signifikant ( $p=0,01$ )		

**Tabell 10** Korrelation med totalen, instrumentet intentionen att stanna på arbetsplatsen

I instrumentet korrelerade alla frågor statistiskt signifikant med totalen. Instrumentet accepterades därför med samma motivering som för det första.

Därefter beräknades *Cronbach's alpha* för de olika instrumenten för att avgöra testets reliabilitet. Se tabell 11 nedan.

<b>Instrument</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<i>Attityd till arbetsplatsen</i>	0,92
<i>Attityd till ledarstilen</i>	0,96
<i>Intentionen att stanna på arbetsplatsen</i>	0,83

**Tabell 11** Cronbach's Alpha för instrumenten

Eftersom alla *alpha* värden var över 0,8 och inget högre värde, mer än på den tredje decimalen, kunde uppnås genom att plocka bort en fråga, godkändes instrumenten.

## 3.7 Genomförande

### 3.7.1 Förtest

Försökspersonerna till förtestet rekryterades från olika platser i högskolans lokaler och de fick utföra undersökningen där vi hittade dem. Först förklarade vi för dem att vi höll på att skriva vår c-uppsats och behövde försökspersoner för vårt förtest av instrumenten. Vi bad dem läsa scenariot och sätta sig in i situationen som om de arbetade där och därefter svara på frågorna. Efteråt frågade vi dem om de hade svårt att förstå någon fråga eller om de hade några kommentarer gällande frågorna eller scenariot.

### 3.7.2 Experimentet

Efter kontakt med flertalet föreläsare på skolan, fick vi godkännande att utföra vårt experiment på tre olika föreläsningar. När vi kom till föreläsningen började vi med att Karoline sa följande till klassen:

”Hej! Vi heter Erica och Karoline och skriver nu vår c-uppsats. Vi vill därför göra en undersökning och skulle uppskatta om ni vill hjälpa oss. Vi vill att ni kommer ner till oss där ni får ett nummer och ett kompendium. Ni sätter er efter numret, ett där... två där... tre där och fyra där... Tänk på att ha mellanrum mellan grupperna och att ni svarar individuellt. Resten av instruktionerna finns i häftet, tack!”

Vi hade förberett oss innan med att slumpa fram grupperna genom att kasta en fyrasidig tärning och skriva upp dessa nummer på en lista. Numren representerade vilket scenario försökspersonen skulle läsa, det vill säga vilken ledarstil som presenteras i scenariot. Nummer ett var kontrollgrupp, nummer två scenariot med en auktoritär ledare, nummer tre scenariot med en demokratisk ledare och nummer fyra scenariot med en låt-gå ledare. Kompendiet med instruktioner, scenariot och frågor delades ut i den ordningen försökspersonerna kom ner till oss utefter vilket nummer de fick från den slumpade listan.

Instruktionerna fanns skriftligt på första sidan av kompendiet där vi skrev följande:

#### **Din arbetsplats**

Hej! Vi heter Erica och Karoline och studerar Management här på högskolan i Borås. Vi står nu inför vårt c-uppsatsarbete och skulle uppskatta mycket om ni vill hjälpa oss med denna undersökning. I frågeformuläret kommer du att få ett

antal frågor rörande ledare samt arbetsplatsen som beskrivs i scenariot. Du kan när som helst välja att avbryta undersökningen eller dra tillbaka dina svar i ett senare skede, vi är dock väldigt tacksam om du vill vara med på undersökningen. Skriv ditt namn högst upp på första sidan i frågeformuläret om du vill ha möjligheten att dra tillbaka dina svar, vi kommer inte att använda denna uppgift till något annat. Notera även mail adress eller telefonnummer så du kan nå oss. Du är helt anonym och svaren kommer inte att användas till något annat syfte än till vår c-uppsats.

När du är klar med frågeformuläret vänd den då upp och ner på bänken så kommer vi att hämta den. Vi berättar gärna mer om syftet med undersökningen, om du vill höra om detta så stanna kvar tills alla är klara med sina frågeformulär

**Börja med att läsa berättelsen och lev in dig i situationen som om du arbetade på arbetsplatsen, svara sedan på frågorna.**

Tack på förhand!

Erica Öster, erica.oster@gmail.com

Karoline Karttunen, k\_karttunen@hotmail.com

Efter att ha läst instruktionerna fick försökspersonerna ta del av respektive scenario. Första delen av scenariot var lika för alla grupper och var skrivet som följer:

”Du arbetar på ett kontor med 20 anställda där du har varit anställd under 2 år. Även din chef har varit på kontoret under dessa 2 år och ni har därför hunnit spendera ganska mycket tid med varandra. Arbetet du utför matchar på ett ungefär den akademiska utbildning du har tagit examen från.

Alla anställda sitter två och två i kontorsrummen medan chefen sitter i ett eget kontor i närheten av de andra. I företaget finns två personer med samma arbetsbefattning som dig, vilka sitter i rummet närmast dig. Alla anställda på kontoret känner vid det här laget varandra ganska väl. Lokalen du arbetar i ligger beläget tillsammans med en mängd andra kontorsbyggnader relativt centralt i en halvstor svensk stad. Det händer att somliga från ert kontor lunchar tillsammans med anställda från kontorsbyggnaden mittemot. Lunchrestauranger finns det gott om i området runt er men ni har även ett eget lunchrum där medhavd mat kan ätas.”

Resterande del av scenariot bestod av den faktiska manipulationen och skilde sig åt mellan de olika grupperna. I scenarierna som försökspersonerna läste behöll vi allt konstant utom ledarens beteende då det är detta vi har manipulerat i experimentet. För kontrollgruppen presenterades det inte någon uttalad ledarstil, därav var deras scenarion något kortare än de andra grupperna. I de andra scenarierna har vi beskrivit ledarna utefter den teori som vi skrev om under teorikapitlet *ledarstilarna i förhållande till scenarierna*.

Gruppen med en auktoritär ledarstil fick ta del av följande text:

”I lunchrummet äter flera av de anställda men aldrig chefen som förövrigt sällan umgås med de övriga anställda utanför arbetsrelationen.

Varje vecka anordnas ett möte då pågående projekt går igenom. Chefen ger all den information som kan behövas till er anställda samt ger allmän konstruktiv kritik som chefen anser att ni behöver höra. Hon är ofta personlig i sin kritik och sitt beröm, däremot är hon aldrig elak utan snarare saklig. På mötena informerar chefen även om de beslut som hon har tagit, vilket är allt som rör företaget från stora till små frågor. Vill ni utöver det prata med chefen bokas en tid då hon är tillgänglig. Chefen gillar ordning och reda och är mycket noggrann med att uppgifterna blir utförda i tid samt med den kvalitet som utlovats till kunden. Vanligtvis brukar detta också hållas.

Det är måndag morgon och du har precis slagit dig ner på din plats då din chef stiger in på ditt kontor. Chefen lämnar över en mapp och talar om att det är ett projekt som hon vill att du ska vara ansvarig för. Hon berättar att de andra två med samma arbetsbefattning som dig också var tilltänkta till uppgiften men att hon har bestämt sig för att du ska göra den. ”Den ska vara klar om fyra månader och jag vill ha löpande information om hur projektet går.” I mappen finns klara direktiv angående de första stegen för projektet, hon förklarar att det är viktigt att du följer direktiven och uppmanar dig att söka upp henne vid eventuella ändringar.

Under arbetets gång rapporterar du, som bestämt, till din chef en gång i veckan om hur arbetet går. Din chef talar om för dig vilka spår du ska fortsätta på och vilka du ska avstå från. Om du under arbetets gång vill gå ifrån de direktiv du får så redovisar du detta till chefen som godkänner eller underkänner ändringen. Bli det fel vid något tillfälle är det av yttersta vikt att felet korrigeras omgående. Resultatet lämnas över till kunden i tid och de verkar nöjda med vad du har åstadkommit.”

Gruppen med en demokratisk ledarstil fick ta del av följande text:

” Chefen är en i gänget och äter ofta tillsammans med de anställda i lunchrummet.

Varje vecka anordnas ett möte då pågående projekt går igenom. Här diskuteras det relativt fritt om vad som hänt och vad som kommer att hända inom företaget. Chefen är objektiv och försöker fokusera på fakta i sitt beröm och sin kritik. Beslut fattas gemensamt mellan de anställda och chefen där alla får vara med och säga sitt. Vill man prata med chefen sitter hon vanligtvis på sitt kontor och är för det mesta tillgänglig för att svara på frågor eller prata om arbetet.

Det är måndag morgon och du har precis slagit dig ner på din plats då din chef kallar till ett möte mellan dig, henne och de två andra som har samma arbetsbefattning som dig. Hon berättar om ett projekt som kunden vill ha klart inom fyra månader. Det diskuteras om vem av er tre som ska utföra projektet och hur det bäst ska genomföras. Ni kommer fram till att du är bäst lämpad som ansvarig för uppgiften och chefen lämnar över en mapp angående projektet.

Under arbetets gång träffas ni tre regelbundet och överlägger det fortsatta arbetsförloppet där alla inblandade får sin röst hörd. När det uppkommer problem ger chefen ett par olika förslag på lösningar som du sedan kan välja mellan. Tillsammans med dina arbetskamrater och din chef färdigställer ni projektet och resultatet lämnas över till kunden i tid och de verkar nöjda med vad ni har åstadkommit.”

Gruppen med en låt-gå ledarstil fick ta del av följande text:

” Varje vecka anordnas ett möte då pågående projekt går igenom. På dessa möten är det nästan uteslutande ni i personalen som diskuterar diverse ting, chefen lägger sig sällan i och det händer ibland att chefen uteblir helt från mötet. Av denna anledning får ni i personalen ofta era önskemål genomdrivna, såvida det inte är någon annan medarbetare som motsätter sig. Det är väldigt sällan ni anställda får beröm eller kritik av chefen.

Det är måndag morgon och du har precis slagit dig ner på din plats då din chef kallar till möte mellan dig, henne och de två andra med samma arbetsbefattning som dig. Chefen lämnar över en mapp och talar om att det är ett projekt som hon

vill att någon av er tre ska vara ansvarig för. Projektet är stort och kunden vill ha det slutfört inom fyra månader, ”jag litar på att ni ordnar upp det” säger hon och går sin väg. Du och dina kollegor diskuterar om vem av tre som ska utföra projektet och hur det bäst ska genomföras. Ni kommer fram till att du är bäst lämpad för uppgiften.

Under arbetet med projektet får du som vanligt mycket lite hjälp av chefen, hon ser helt enkelt att du bäst klarar av det själv, ”jag är ändå inte tillräckligt insatt i projektet” är chefens kommentar. Dock ger hon dig lite råd och tips när du frågar henne, ibland frågar du även runt bland övriga kollegor för att få tips. Resultatet lämnas över till kunden i tid och de verkar nöjda med vad du har åstadkommit.”

Slutligen fick de som ingick i kontrollgruppen ta del av följande text:

”Varje vecka anordnas ett möte då pågående projekt går igenom. Här träffas de anställda samt chefen och diskuteras det mesta som rör arbetssituationen och arbetsuppgifterna.

Det är måndag morgon och du har precis slagit dig ner på din plats då din chef stiger in på ditt kontor. Chefen lämnar över en mapp och talar om att det är ett projekt som hon vill att du ska vara ansvarig för. Projektet är stort och ska vara slutfört inom fyra månader. Efter fyra månader har du utfört projektet, resultatet lämnas över till kunden i tid och de verkar nöjda med vad du har åstadkommit.”

De fullständiga scenarierna i den utformning som försökspersonerna fick ta del av återfinns i bilagorna. Den auktoritära ledaren återfinns i bilaga 2, den demokratiska ledaren i bilaga 3, låt-gå ledaren under bilaga 4 och kontrollgruppens scenario under bilaga 5.

Efter att ha läst scenarierna fick försökspersonerna fylla i instrumenten i sin egen takt. Efter att de var klara kunde de antingen lämna lokalen eller stanna kvar för att få reda på mer information om undersökningens syfte.

### **3.8 Reliabilitet och validitet**

Reliabilitet och validitet är två viktiga faktorer att ta ställning till vid utformningen och analysen av en studie. Reliabilitet visar metodens tillförlitlighet i mätningen medan validitet innebär att testet mäter det som det är avsett att mäta (www.nationalencyklopedin.se, 2007-03-19). Vi anser att det



finns möjlighet att uppnå god reliabilitet i vår undersökning. Intern reliabilitet handlar om frågan om mätinstrumenten ger samma resultat vid upprepade mätningar. Vid analys av den interna reliabiliteten i våra mätinstrument använde vi oss av statistiska test för att säkerställa denna. Vad gäller den externa reliabiliteten, det vill säga om studien kan upprepas med samma resultat kan den självklart ifrågasättas. Detsamma gäller för alla enskilda studier satta ur sitt sammanhang. Den externa reliabiliteten säkerställs vanligtvis genom att andra forskare upprepar intressanta studier och kommer fram till liknande resultat.

Vi använde oss av *Cronbach's alpha* för att visa om det vi mäter tillhör ett och samma övergripande koncept vilket ger oss större möjlighet att uttala oss om studiens validitet. Den interna validitet försökte vi uppnå genom en så hög grad av kontroll i experimenten som möjligt. Genom att genomföra experiment med relativt homogena försöksgrupper, detta fall studenter, och i liknande miljö antogs många potentiella påverkande faktorer hållas konstanta. Övriga påverkande variabler kontrolleras genom randomisering av försöksgrupperna.

Det är viktigt att fråga sig om vi kan generalisera resultat från ett fåtal studenter till en vidare population. Problemet vad gäller generalisering är att den kräver ett representativt urval som skapar problem gällande den interna validiteten då intern validitet underlättas av homogena försöksgrupper. Detta skapar ett problem mellan den externa och den interna validiteten, hög intern validitet ger upphov till frågor om möjligheten att generalisera medan hög extern validitet skapar oönskad varians och minskar möjligheten till att uppnå signifikanta resultat. Ju fler oönskade variabler som påverkar resultatet desto svårare är det att säga något om orsak-verkan samband. Experimentet utfördes för att undersöka orsak-verkan samband, vad gäller generaliserbarheten av dessa samband måste man se till helheten inom ett forsknings området. Detta har gjort att vi i denna studie har försökt att uppnå hög intern validitet och kommer därmed uppnå en lägre extern validitet.

Vad gäller vårt val av att utföra vår undersökning på studenter är vi väl medvetna om att det finns en allmän oro om att attitydbildning kan fungera olika hos studenter jämfört med den generella populationen (Smith & Davis, 2004 s. 338-339). Vi kan inte utesluta möjligheten att studenter har andra attityder gällande ledarstilar än den generella populationen. Tolkning av enskilda experimentella studier bör självklart alltid generaliseras med viss försiktighet, och då även resultaten i vår studie.

## 4 Resultat

Medelvärden i resultatkapitlet presenteras i en skala mellan ett till fem, där ett är lägst på skalan och därmed står för den mest negativa attityden och fem är högst på skalan och står för den mest positiva attityden.

### 4.1 Hypotes 1, 2 och 3

*H1: Demokratisk ledarstil ger upphov till en mer positiv attityd till arbetsplatsen än kontrollgruppen.*

*H2: Auktoritär ledare ger upphov till en mer negativ attityd till arbetsplatsen än kontrollgruppen.*

*H3: Demokratisk ledarstil ger upphov till en mer positiv attityd till arbetsplatsen än en auktoritär och låt-gå ledarstil.*

För att avgöra om våra hypoteser stämmer började vi med att räkna ut medelvärden för de olika grupperna (se tabell 12). En *anovaanalys* gjordes för att avgöra om det fanns signifikanta skillnader mellan grupperna (se tabell 13).

	Kontrollgrupp	Auktoritär	Demokratisk	Låt-gå
Arbetsplatsen	3,46	3,23	3,86	3,14
N	21	25	19	25

**Tabell 12** Medelvärden för de olika gruppernas attityd till arbetsplatsen

#### ANOVA Arbetsplats

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1935,077	3	645,026	5,275	,002
Within Groups	9170,797	75	122,277		
Total	11105,873	78			

**Tabell 13** Anovaanalys av skillnader mellan gruppernas medelvärden (attityd till arbetsplatsen)

Anovaanalysen visade på signifikanta skillnader ( $p=0,002$ ) mellan gruppernas medelvärden men för att se för vilka grupper det fanns en signifikant skillnad mellan gjordes även en Bonferronianalys (se tabell 14).

Dependent Variable: attityd till arbetsplatsen  
Bonferroni

(I) Ledarstil	(J) Ledarstil	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
kontroll grupp	Auktoritär	4,13333	3,59264	1,000
	Demokratisk	-7,14444	3,59264	,302
	Låt-gå	5,86522	3,38087	,521
Auktoritär	kontroll grupp	-4,13333	3,59264	1,000
	Demokratisk	-11,27778(*)	3,68597	,018
	Låt-gå	1,73188	3,47988	1,000
Demokratisk	kontroll grupp	7,14444	3,59264	,302
	Auktoritär	11,27778(*)	3,68597	,018
	Låt-gå	13,00966(*)	3,47988	,002
Låt-gå	kontroll grupp	-5,86522	3,38087	,521
	Auktoritär	-1,73188	3,47988	1,000
	Demokratisk	-13,00966(*)	3,47988	,002

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**Tabell 14** Bonferronianalys av instrumentet attityden till arbetsplatsen

Våra analyser visar inte på några signifikanta skillnader mellan kontrollgruppen och de andra grupperna, vilket gör vi förkastar hypotes ett och hypotes två. Vad gäller hypotes tre så får vi signifikanta skillnader mellan den *demokratiska* och de andra grupperna. En *demokratisk ledare* ger en mer positiv attityd till arbetsplatsen än en *låt-gå* eller en *auktoritär ledare*. Detta gör att vi kan acceptera hypotes tre, det vill säga en *demokratisk ledarstil* ger upphov till en mer positiv attityd till arbetsplatsen än vad en *auktoritär* och *låt-gå ledarstil* gör.

## 4.2 Hypotes 4, 5 och 6

*H4: Auktoritär ledare ger upphov till en mer negativ attityd till ledaren än de andra grupperna.*

*H5: Demokratisk ledare ger upphov till en mer positiv attityd till ledaren än de andra grupperna.*

*H6: Låt-gå ledare ger upphov till en mer negativ attityd till ledaren än den demokratiska gruppen men en mer positiv attityd till ledaren än den auktoritära gruppen.*

För att avgöra om dessa hypoteser stämmer började vi med att räkna ut medelvärden för de olika grupperna (se tabell 15). Sedan utförde vi en Anovaanalys för att avgöra om det fanns signifikanta skillnader mellan gruppernas medelvärden (se tabell 16).

	Kontrollgrupp	Auktoritär	Demokratisk	Låt-gå
<b>Ledarstilen</b>	3,35	3,2	3,98	2,58
<b>N</b>	21	25	19	25

**Tabell 15** Medelvärden för de olika gruppernas attityd till ledaren

### ANOVA Attityd till ledarstil

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16206,339	3	5402,113	18,812	,000
Within Groups	22685,299	79	287,156		
Total	38891,639	82			

**Tabell 16** Anovaanalys av skillnader mellan gruppernas medelvärden (attityd till ledaren)

Anovaanalysen visade på signifikanta skillnader ( $p=0,000$ ) mellan gruppernas medelvärden men för att se för vilka grupper det fanns en signifikant skillnad gjordes även en Bonferronianalys (se tabell 17).

Dependent Variable: Attityden för ledarstilen  
Bonferroni

(I) Ledarstil	(J) Ledarstil	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
kontroll grupp	Auktoritär	4,27857	5,29451	1,000
	Demokratisk	-17,62368(*)	5,42874	,010
	Låt-gå	21,54565(*)	5,18101	,000
Auktoritär	kontroll grupp	-4,27857	5,29451	1,000
	Demokratisk	-21,90226(*)	5,36540	,001
	Låt-gå	17,26708(*)	5,11460	,007
Demokratisk	kontroll grupp	17,62368(*)	5,42874	,010
	Auktoritär	21,90226(*)	5,36540	,001
	Låt-gå	39,16934(*)	5,25343	,000
Låt-gå	kontroll grupp	-21,54565(*)	5,18101	,000
	Auktoritär	-17,26708(*)	5,11460	,007
	Demokratisk	-39,16934(*)	5,25343	,000

\*The mean difference is significant at the .05 level.

**Tabell 17** Bonferronianalys av instrumentet attityden till Ledarstilen

Analysen visar på signifikanta skillnader mellan alla grupper förutom mellan den *auktoritär ledare* och kontrollgruppen. Våra medelvärden visar på att attityden mot den *demokratiska ledaren* är den mest positiva medan attityden mot *låt-gå ledaren* är den mest negativa. Det gör att vi kan förkasta hypotes fyra då det enligt vår undersökning är *låt-gå ledaren*, inte en *auktoritär ledare*, som har gett upphov till den mest negativa attityd till ledaren. Vilket gör att även kan förkasta hypotes sex. Vad gäller hypotes fem har vi fått signifikanta resultat som säger att den *demokratiska ledaren* är den som gett upphov till den mest positiv attityden till ledaren, med andra ord accepteras hypotes fem.

### 4.3 Hypotes 7, 8 och 9

*H7: Demokratisk ledarstil ger upphov till en högre intention att stanna på arbetsplatsen än kontrollgruppen.*

*H8: Auktoritär ledare ger upphov till en lägre intention att stanna på arbetsplatsen än kontrollgruppen.*

*H9: Demokratisk ledarstil ger upphov till en högre intention att stanna på arbetsplatsen än en auktoritär och låt-gå ledarstil.*

För att avgöra om våra hypoteser stämmer började vi med att räkna ut *medelvärden* för de olika grupperna (se tabell 18). Återigen gjordes en anovaanalys för att avgöra om det fanns signifikanta skillnader mellan grupperna (se tabell 19).

	Kontrollgrupp	Auktoritär	Demokratisk	Låt-gå
<b>Intentionen</b>	3,34	3,17	3,91	3,02
<b>N</b>	21	25	19	25

**Tabell 18** Medelvärden för de olika gruppernas intention att stanna på arbetsplatsen

#### **ANOVA Intentionen att stanna**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	331,735	3	110,578	5,195	,002
Within Groups	1745,254	82	21,284		
Total	2076,988	85			

**Tabell 19** Anovaanalys av skillnader mellan gruppernas medelvärden (intentionen att stanna)

Anovaanalysen visade på signifikanta skillnader ( $p=0,002$ ) mellan gruppernas *medelvärden*. För att klargöra för vilka grupper det fanns en signifikant skillnad mellan gjordes en Bonferroni analys (se tabell 20).

Dependent Variable: Intentionen att stanna på arbetsplatsen  
Bonferroni

(I) Ledarstil	(J) Ledarstil	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
kontroll grupp	Auktoritär	1,00833	1,39678	1,000
	Demokratisk	-3,42368	1,47796	,138
	Låt-gå	1,91957	1,41051	1,000
Auktoritär	kontroll grupp	-1,00833	1,39678	1,000
	Demokratisk	-4,43202(*)	1,41669	,015
	Låt-gå	,91123	1,34618	1,000
Demokratisk	kontroll grupp	3,42368	1,47796	,138
	Auktoritär	4,43202(*)	1,41669	,015
	Låt-gå	5,34325(*)	1,43023	,002
Låt-gå	kontroll grupp	-1,91957	1,41051	1,000
	Auktoritär	-,91123	1,34618	1,000
	Demokratisk	-5,34325(*)	1,43023	,002

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**Tabell 20** Bonferronianalys av instrumentet intentionen att stanna på arbetsplatsen

Våra analyser visar inte på några signifikanta skillnader mellan kontrollgruppen och de andra grupperna, vilket gör att vi kan förkasta hypotes sju och hypotes åtta. Vad gäller hypotes nio får vi signifikanta skillnader mellan den *demokratiska* och de andra grupperna. *Demokratisk ledare* ger således en högre intention till att stanna på arbetsplatsen än en *låt-gå* eller *auktoritär ledare*. Det betyder att hypotes nio accepteras.

## 4.4 Övriga analyser

### 4.4.1 Kontrollfråga

Vi vill också veta om vår manipulation av ledarstilen fungerat, därför började vi med att ta fram *medelvärdena* för kontrollfrågan ”*Jag anser att chefens ledarstil är auktoritär*” för de olika grupperna. *Medelvärdena* ser du i tabellen 21 nedan.

L.Auktoritär

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
kontroll grupp	19	3,47	,964	,221	2	5
Auktoritär	25	3,84	,850	,170	2	5
Demokratisk	19	3,11	1,197	,275	1	5
Låt-gå	25	2,36	1,254	,251	1	5
Total	88	3,18	1,209	,129	1	5

**Tabell 21** Medelvärden för de olika gruppernas medelvärden på kontrollfrågan

Ser vi bara till medelvärdena stämmer dessa med vår manipulation men för att se om det är signifikanta skillnader mellan grupperna räknade vi sedan ut en *anovaanalys*. Tabell 22 nedan visar denna analys.

#### ANOVA

L.Auktoritär

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	29,445	3	9,815	8,443	,000
Within Groups	97,646	84	1,162		
Total	127,091	87			

**Tabell 22** Anovaanalys av skillnader mellan gruppernas medelvärden (kontrol fråga)

Anovaanalysen visar på att det finns signifikanta resultat mellan grupperna och för att se mellan vilka grupper det finns signifikanta skillnader mellan gjorde vi en Bonferroni analys (se tabell 23).



**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: L.Auktoritär  
Bonferroni

(I) Ledarstil	(J) Ledarstil	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
kontroll grupp	Auktoritär	-,366	,328	1,000
	Demokratisk	,368	,350	1,000
	Låt-gå	1,114(*)	,328	,006
Auktoritär	kontroll grupp	,366	,328	1,000
	Demokratisk	,735	,328	,167
	Låt-gå	1,480(*)	,305	,000
Demokratisk	kontroll grupp	-,368	,350	1,000
	Auktoritär	-,735	,328	,167
	Låt-gå	,745	,328	,154
Låt-gå	kontroll grupp	-1,114(*)	,328	,006
	Auktoritär	-1,480(*)	,305	,000
	Demokratisk	-,745	,328	,154

\* The mean difference is significant at the .05 level.

**Tabell 23** Bonferronianalys av kontrollfrågan

Gällande vår kontrollfråga, ”Jag anser att chefens ledarstil är auktoritär”, var manipulationskontrollen inte riktigt som vi ville ha den. Vi fick tyvärr inte signifikanta resultat mellan den *demokratiska ledarstilen* och de andra ledarstilarna. Som vi ser i nedanstående schema ligger den *demokratiska ledarens* medelvärde mellan den *auktoritära* och *låt-gå ledaren*, skillnaden är emellertid inte signifikant. Dock finns det signifikanta skillnader i medelvärdet mellan *låt-gå ledaren* och den *auktoritära ledaren* vilket fortfarande är det viktigaste för kontrollen. Våra scenarier var uppenbarligen så pass tydliga att *låt-gå ledaren*, som ligger längst ifrån att vara *auktoritär*, har fått lägst resultat på frågan medan den *auktoritära ledaren* har fått högst resultat.

**4.4.2 Sista ”frågan”**

Sista ”frågan” var: ”Skriv dina egna tankar kring berättelsen. Fyll gärna alla raderna”, (se bilaga 6, sista frågan). Här kunde följaktligen försökspersonerna själva skriva i vad de tyckte och tänkte om scenariet och frågorna i övrigt. Vi fick många intressanta svar och tankar. Svaren på denna går inte att analysera statistiskt utan vi kan enbart subjektivt bedöma svaren. Vi vill här presentera

vissa av de svar vi fått.

Svarsfrekvensen såg ut som följande:

**Totalt** svarade 36 personer av 90 stycken; 40 %.

**8** stycken (av 21); 38 % av kontrollgruppen.

**8** stycken (av 25); 32 % med den auktoritära ledaren.

**7** stycken (av 19); 37 %, med den demokratiska ledaren.

**13** stycken (av 25); 52 % med låt-gå ledaren.

Scenariot med *låt-gå ledaren* har fått flest respondenter att svara. *Låt-gå ledaren* har uppenbarligen väckt många känslor, så pass många och starka att försökspersonerna ville skriva ner sina åsikter om ledarstilen och scenariot. Vi har sammanställt svaret från den sista "frågan" i tre mycket breda kategorier: "positiva" svar, "negativa" svar och "neutrala" svar. Har personen i fråga givit både positiva och negativa aspekter i sina svar räknar vi svaret som neutralt. Variationen i tyckandet av ledarna är mycket stor hos alla tre ledarstilarna. Nedan följer några utvalda citat från respondenterna.

Hos gruppen med den *auktoriära ledaren* har vi sammanställt de "positiva" svaren som 2 stycken, de "negativa" svaren som 3 stycken och de "neutrala" svaren som 2 stycken. Med andra ord relativt spridda svar.

**Person nr. 18:** "Jobbet i sig är bra och platsen likaså eftersom man jobbar bättre ju färre man är. Angående chefens sätt så verkar hon smart, att bli vän med de anställda kan få henne att utföra sitt jobb på ett annorlunda sätt."

**Person nr. 23:** "Känns som en konservativ arbetsplats. För mycket CHEF och BOSS över chefen, det fungerar inte för att skapa en bra arbetsplats."

**Person nr. 75:** "Chefens uppgift är att leda och fördela arbetet. Jag tycker chefen gör rätt i att inte delta i "efter-jobbet-aktiviteter" eftersom chefen är den som måste ta i medarbetarnas eventuella problem. Därmed är chefens uppgift att hålla sig neutral till sina anställda och inte inleda relationer med dem."

**Person nr. 72:** "Chefens verkar vara väldigt osäker som person och i sin roll som ledare."

Hos gruppen med den *demokratiska ledaren* har vi sammanställt de "positiva" svaren som 4 stycken, de "negativa" svaren som 1 stycken och de "neutrala" svaren som 2 stycken. Här kan vi istället se en klart positiv riktning.

**Person 41:** "Verkar vara en bra och utvecklande arbetsplats. Där man är medarbetare och inte konkurrent. Bra att chefen arbetar team-mässigt med de anställda."

**Person 42:** "Känns som att ens egna karriär är ganska låst, då det är svårt att utmärka sig själv på denna arbetsplats."

**Person 43:** "Det var ett scenario där allt skulle vara som en perfekt värld/arbetsplats. Har hittills aldrig upplevt något liknande."

**Person nr. 61:** "Känns som en trevlig arbetsplats. Frågan är vilka konsekvenserna blir när chefen agerar som "kompis" istället för en chef med tydliga regler & krav? Är det positivt eller negativt?"

Hos gruppen med *låt-gå ledaren* har vi sammanställt de "positiva" svaren som 2 stycken, de "negativa" svaren som 5 stycken och de "neutrala" svaren som 1 stycken. *Låt-gå* gruppen är den med klart mest negativa kommentarer.

**Person nr. 44:** "Det känns som att denna chefen litar på de anställda och ger dem befogenheter. Personligen tycker jag det är bra att chefen inte styr och lägger sig i för mycket, utan låter personalen få arbeta i fred."

**Person nr. 90:** "Man kan ju försöka vara med och förändra. Man kan alltid påverka. Jag tycker inte man ska ge upp och gå arbetslös. En chef måste inte vara social, men däremot klar, konsekvent, rättvis och massa andra egenskaper. Det är inte ofta man är bästis med en bra chef."

**Person nr. 70:** "Jag upplever att arbetsplatsen är relativt positiv och gemytlig. Chefens ledarstil innebär en hel del frihet för den enskilde anställda (vilket kan vara mycket positivt), men denna frihet kan lätt leda till anarki och otrevligheter om chefen är alltför frånvarande."

**Person nr. 68:** "Har haft 2 chefer med exakt denna inställning, skitjobbigt, vissa tar för sig mer eller mindre upplevde det som mkt orättvist! Blir "hjälplos" när man blir tilldelad projekt som många gånger har känts som om de själva skulle gjort men inte har lust...."

Det är svårt att avgöra om svaren är positiva eller negativa hos *kontrollgruppen* eftersom de har haft svårigheter med att besvara alla frågor i frågehäftet. Försökspersonerna har haft en mycket knapphändig information om ledarstilen varpå de enbart har haft underlag för att svara på frågorna som rör attityden till arbetsplatsen. Intentionen att stanna är även den svår att svara på eftersom ledarstilen inte kan inkluderas i svaren från gruppen.

**Person nr. 1:** ”Svårt att avgöra relationen till chefen, då det inte skrevs hur engagerad chefen är under projektets gång och hur mycket hjälp man får av chefen. Svårt att avgöra då om man tycker chefen är hjälpsam eller ej vid frågor och problem.”

**Person nr. 16:** ”Det känns som att scenariot på något vis är lite för perfekt, alla känner alla och alla gillar alla. Men det skulle absolut vara en situation jag skulle uppskatta på en framtida arbetsplats!”

## 5 Diskussion och slutsatser

Sammanfattningsvis visar vår undersökning på att försökspersonerna hellre har en ledare som kontrollerar och bestämmer över arbetet fullständigt än en ledare som inte kontrollerar dem överhuvudtaget. Enligt teorin är den demokratiska ledarstilen det vinnande konceptet och detta visar även resultaten från vår undersökning på.

Vi kommer i följande text att diskutera hypoteserna i den ordningen vi finner mest logisk. Om vi ser vi till hypoteserna kring attityden till ledarstilen fick vi en hel del intressanta resultat. Hypotes fyra ”*Auktoritär ledare ger upphov till en mer negativ attityd till ledaren än de andra grupperna*” är enligt vår studie inte sann. Istället fick vi fram att *låt-gå ledaren* är den minst omtyckta ledaren vilket strider mot tidigare teorier. Lewin et al forskning visade på att pojkar tyckte bättre om *låt-gå ledaren* än den *auktoritära* (Gold, 1999, s. 231ff). Med andra ord stämmer inte hypotes sex ”*Låt-gå ledare ger upphov till en mer negativ attityd till ledaren än den demokratiska gruppen men en mer positiv attityd till ledaren än den auktoritära gruppen*”. Det verkar alltså som att personerna hellre vill ha en bestämmande ledare än en som inte leder alls.

För hypotes fem ”*Demokratisk ledare ger upphov till en mer positiv attityd till ledaren än de andra grupperna*” fick vi signifikanta resultat på att den stämmer. Vår undersökning visar alltså på att, precis som tidigare studier av Lewin et al, den *demokratiska ledaren* är den mest omtyckta av ledarstilarna.

Vad gäller hypotes ett "*Demokratisk ledarstil ger upphov till en mer positiv attityd till arbetsplatsen än kontrollgruppen*" fick vi inga signifikanta skillnader. Ser vi bara till medelvärdet fick den *demokratiska* en aning högre medelvärde än kontrollgruppen, dock inte en signifikant skillnad. Inte heller fick vi signifikanta resultat kring hypotes två "*Auktoritär ledare ger upphov till en mer negativ attityd till arbetsplatsen än kontrollgruppen*". Hypotes ett och två bygger på ett antagande om att en outtalad ledarstil saknar de faktorer som bygger upp en *demokratisk* eller *auktoritär ledarstil* och därmed borde få en mindre positiv eller negativ attityd. Då vi inte fick några signifikanta skillnader mellan kontrollgruppen och den *demokratisk* eller den *auktoritär ledare* pekar detta på att vårt antagande inte stämmer. En anledning till resultaten kan vara att vissa försökspersoner ändå har bildat sig en föreställning om den outtalade ledaren. Till exempel skriver en av försökspersonerna från kontrollgruppen: "...chefen var dock för auktoritär för min smak. Man vill mer ha en chef som man känner sig trygg med och som diskuterar och kommunicerar hellre än att "bossa" och kasta uppgifter på bordet!". Måhända att denna uppfattning om en *auktoritär ledare* har bildats på grund av att vi inte förklarade ledaren i kontrollgruppen detaljerat utan enbart kort och koncist, det kanske uppfattades som lite "fyrkantigt" och kontrollerande.

För hypotes tre "*Demokratisk ledarstil ger upphov till en mer positiv attityd till arbetsplatsen än auktoritär och låt-gå ledare*" visar våra resultat på att den *demokratiska ledaren* bidrar till en mer positiv attityd till arbetsplatsen än vad en *auktoritär* eller *låt-gå ledare* gör. Vi utgick från Lewin et al's experiment som visade på att den *demokratiska ledaren* ledde till ett positivt gruppklimat (Bolman & Deal, 1995, s. 178ff). Därför ville vi se om detta även gjorde att attityden till arbetsplatsen blev mer positiv. Tonnquist (2006) menar på att den *demokratiska ledaren* bestämmer i samråd med medarbetarna vilket leder till att det skapas ett intresse för arbetet hos medarbetarna och således trivs de på jobbet. Det var väldigt intressant att vi fick signifikanta resultat som pekar på att det var så. Vi fick dock inga signifikanta resultat för om den *auktoritära* eller *låt-gå ledaren* leder till den mest negativa attityden till arbetsplatsen, då båda fick relativt lika medelvärden.

Vi kan inte konstatera att hypotes sju "*Demokratisk ledarstil ger upphov till en högre intention att stanna på arbetsplatsen än kontrollgruppen*" stämmer då vi

inte fick signifikanta resultat. Detsamma gäller för hypotes åtta ”*Auktoritär ledare ger upphov till en lägre intention att stanna på arbetsplatsen än kontrollgruppen*”. Anledningen till dessa resultat kan möjligtvis även här vara den bild som försökspersonerna har bildat om den outtalade ledaren. En annan möjlig förklaring kan vara att personerna lägger större fokus på att ha ett arbete snarare än viken typ av ledare de har.

Hypotes nio ”*Demokratisk ledarstil ger upphov till en högre intention att stanna på arbetsplatsen än en auktoritär och låt-gå ledarstil*” jämför istället enbart den *demokratiska ledaren* med de två andra ledarstilarna vilket gav signifikanta resultat. Resultaten visar på att den *demokratiska ledaren* bidrar till att personerna vill stanna på arbetsplatsen mer än de andra ledarstilarna. Då intentionen till att stanna på arbetsplatsen och attityden till arbetsplatsen enligt vårt sätt att se är starkt kopplade till varandra byggde vi denna hypotes på samma grund som hypotes tre. Det känns glädjande att vår logik stämde då resultaten visar på detta.

Tyvärr fick vi inte heller här signifikanta resultat för om den *auktoritära* eller *låt-gå ledaren* leder till den lägsta intentionen att stanna på arbetsplatsen, då båda fick relativt lika medelvärden. Detta är intressant om vi ser till resultaten kring attityden till ledaren där *låt-gå ledaren* fick signifikant lägre resultat på instrumentet för attityd till ledaren än den *auktoritära ledaren*. Att vi inte kan avgöra vilken ledarstil som bidrar till sämst attityd till arbetsplatsen samt lägst intention att stanna på arbetsplatsen kan peka på att en negativ attityd till ledaren inte är det enda som påverkar intentionen att stanna på arbetsplatsen.

Vår förhoppning med scenariot var att framställa ledarstilarna utifrån tidigare teorier men i en mer neutral skildring, eftersom vi ansåg att den litteratur vi läst i många fall inte är speciellt neutral i sina beskrivningar av ledarstilarna. På grund av den neutrala beskrivningen var det för oss extra viktigt att ha med en kontrollfråga i undersökningen för att se att försökspersonerna uppfattade ledaren korrekt. Resultatet från kontrollfrågan ”*Jag anser att chefens ledarstil är auktoritär*”, visade på signifikanta skillnader mellan den *auktoritära* och *låt-gå ledaren*, vilket enligt oss var det viktigaste eftersom de ligger längst ifrån varandra rent definitionsmässigt. Vi fick dock inga signifikanta skillnader mellan den *demokratiska ledaren* och de andra grupperna. Vi vill således påstå att vi lyckades med att beskriva ledarstilarna med den definition på *auktoritär* och ”*låt-gå stil*” som är allmänt accepterad. Dock var inte manipulationskontrollen riktigt som vi ville ha den då vi inte fick signifikanta skillnader för den *demokratiska ledaren*. Anledningarna till detta kan vara

många. Vi förmodar att den mest troliga förklaringen kan vara att beskrivningen av ledarstilarna var relativt neutrala och att detta gjort att det bara blev signifikanta skillnader i medeltal mellan de två ytterligheterna. Kanske var det också tack vare att vi beskrev ledarstilarna neutralt, utan en positiv eller negativ betoning, som vi fick fram resultat vilka skiljer sig från tidigare forskning. Undersökningen visade att en *auktoritär ledare* faktiskt inte är så illa omtyckt som teorier tidigare har påstått. Det är antagligen som Nilsson (2003, s. 107) säger; "...det är högst personligt vilken av dessa klassiska ledarstilar man föredrar, både för ledaren och för medarbetarna. En anställd föredrar att bli behandlad utefter sitt egna förhållningssätt, vilket är högst individuellt."

Då det är viktigt för företag att behålla sina anställda borde resultaten av vår studie vara av intresse. Som vi tidigare skrev visar resultaten i studien på att en demokratisk ledarstil ger en högre intention att stanna på arbetsplatsen än de andra ledarstilarna. Att anställda trivs på sin arbetsplats är en annan positiv aspekt som den demokratiska ledarstilen bidrar till. Vidare kan resultaten vara av intresse för dagens ledare rent personligen, då våra resultat visar på att den demokratiska ledarstilen är den som de anställda har den mest positiva attityden till. Att i en ledande roll ha personal som har en positiv attityd till en borde underlätta det dagliga arbetet och interaktionen med personalen.

## 6 Rekommendationer

### 6.1 Förslag till framtida forskning

Vi anser att det behövs ytterligare forskning inom området för att säkerställa de resultat vår studie har gett. Vi tror att en undersökning med fler försökspersoner möjligtvis kan ge signifikanta resultat där denna studie inte fick det. Detta på grund av att vi kunde se skillnader i medelvärdena mellan olika grupper trots att analysen inte kunde ge dessa skillnader statistisk signifikans. Sådana skillnader i medelvärden kan tyda på att det finns skillnader som vår studie (med relativt få försökspersoner) inte kunde ge statistisk signifikans. Vidare är ytterligare forskning viktigt för att säkerställa den externa reliabiliteten då denna vanligtvis säkerställs genom att andra forskare upprepar intressanta studier och kommer fram till liknande resultat.

Framtida forskning skulle kunna göras med en annan, dock liknande, situation. Till exempel kan situationen tillämpas på ett existerande företag för att få mer verklighetsförankring till studien. Även vidare forskning som inte genomförs på studenter vore av intresse för att se om studenter har andra attityder gällande ledarstilar än den generella populationen. Då vår kontrollgrupp inte fungerade på det sätt som från början var önskat skulle denna beskrivning kunna utformas på ett annorlunda sätt i en framtida studie.



## 7 Litteraturförteckning

### 7.1 Publicerad litteratur

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and Behaviour*. Chicago: Dorsey Press.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1995). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Artisteri, valmöjlighet och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Kreativitet, val och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Gold, Martin (1999) *The Complete Social Scientist*. USA: American Psychological Association
- Howitt, D. & Cramer, D. (2003). *A Complete Guide to Computing Statistics*. Edinburgh: Pearson Education Limited
- Howitt, D. & Cramer, D. (2003). *An Introduction to Statistics in Psychology*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Jäverberg, K. & Taravosh, Z. (1997). *Organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Lennéer-Axelsson, B. & Thylefors I. "Arbetsgruppens psykologi". 2005.
- Millins J L. *Management and organizational behaviour*. 2002.
- Moorhead, G. & Griffin, R. W. (2004). *Organisational behaviour*. U.S.A.: Houghton Mifflin Company.
- Nilsson, N. (2003). *Organisation och ledarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Popper, Karl (2002). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge.

Smith, R. A., & Davis, S. F. (2004). *The Psychologist as Detective An Introduction to Conducting Research in Psychology*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Tonnquist, B. *Projektledning*. 2006. Bonniers: Stockholm.

## 7.2 Elektroniska källor

[www.nationalencyklopedin.se](http://www.nationalencyklopedin.se). Läst 2007-03-19, 2007-05-10

## 7.3 Artiklar/Kompendier/Forskningsresultat

Griffith, David A; Lusch, Robert F (2007) "Getting Marketers to Invest in Firm-Specific Capital" *Journal of Marketing*, 71 ( Januari)

Matta, Shashi; Folkes, Valerie S (2005) "Inferences about the Brand from Counterstereotypical Service Providers" *Journal of Consumer Research*, 32 (September)

## 7.4 Figurförteckning

Figur 1 X-teorin av McGregors Källa: Modifierad från Tonnqvist, 2006, s 219.-  
14 -

Figur 2 Y-teorin av McGregors Källa: Modifierad från Tonnqvist, 2006, s 219...-  
15 -

## 7.5 Tabellförteckning

Tabell 1 *Ledarnas beteende i experimentet* Källa: Modifierad från Gold 1999 s. 229 ..... - 9 -  
Tabell 2 *Sammanfattning av teori för den auktoritära ledarstilen* ..... - 16 -  
Tabell 3 *Sammanfattning av teori för den demokratiska ledarstilen* ..... - 17 -  
Tabell 4 *Sammanfattning av teori för Låt-gå ledarstilen* ..... - 18 -  
Tabell 5 Variabler som används för att härleda attityd. Källa: Modifierad från Ajzen 1988 s. 5 ..... - 21 -  
Tabell 6 *Ändringar av instrument* ..... - 32 -  
Tabell 7 *Cronbach's Alpha för instrumenten* ..... - 33 -  
Tabell 8 *Korrelation med totalen, instrumentet attityd till arbetsplatsen* ..... - 34 -  
Tabell 9 *Korrelation med totalen, instrumentet attityd till ledarstilen* ..... - 35 -  
Tabell 10 *Korrelation med totalen, instrumentet intentionen att stanna på arbetsplatsen* ..... - 36 -

Tabell 11 Cronbach´s Alpha för instrumenten .....	- 36 -
Tabell 12 Medelvärden för de olika gruppernas attityd till arbetsplatsen .....	- 43 -
Tabell 13 Anovaanalys av skillnader mellan gruppernas medelvärden (attityd till arbetsplatsen) .....	- 43 -
Tabell 14 Bonferronianalys av instrumentet attityden till arbetsplatsen.....	- 44 -
Tabell 15 Medelvärden för de olika gruppernas attityd till ledaren.....	- 45 -
Tabell 16 Anovaanalys av skillnader mellan gruppernas medelvärden (attityd till ledaren).....	- 45 -
Tabell 17 Bonferronianalys av instrumentet attityden till Ledarstilen .....	- 46 -
Tabell 18 Medelvärden för de olika gruppernas intention att stanna på arbetsplatsen.....	- 47 -
Tabell 19 Anovaanalys av skillnader mellan gruppernas medelvärden (intentionen att stanna).....	- 47 -
Tabell 20 Bonferronianalys av instrumentet intentionen att stanna på arbetsplatsen.....	- 48 -
Tabell 21 Medelvärden för de olika gruppernas medelvärden på kontrollfrågan.-	49 -
Tabell 22 Anovaanalys av skillnader mellan gruppernas medelvärden (kontrollfråga) .....	- 49 -
Tabell 23 Bonferronianalys av kontrollfrågan .....	- 50 -

## Högskolan i Borås

Högskolan i Borås bildades i samband med högskolereformen 1977. Högskolans textila utbildningar har dock sitt ursprung redan i den Tekniska Väfskolan från 1866.

Idag är Högskolan i Borås en nationell högskola med studenter från hela landet. Högskolan i Borås ger utbildningar inom följande ämnesområden; biblioteks- och informationsvetenskap, textil, teknik, barn- och ungdomspedagogik samt data/informatik och ekonomi.

Forskning och utvecklingsarbete är en expanderande del av högskolans verksamhet. En viktig del i detta arbete är en nära samverkan med företag, statliga myndigheter och kommuner både i Sverige och utomlands.

### För mer information:

Högskolan i Borås

501 90 Borås

Tel 033-435 40 00

Fax 033-435 40 03

E-post: [Info@hb.se](mailto:Info@hb.se)

Internet: <http://www.hb.se>

## Institutionen för data- och affärsvetenskap

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger utbildningar inom följande två områden: ekonomi och informatik. Samverkan mellan institutionens ämnen har lett till unika utbildningsprogram, i första hand magisterutbildningar som bygger på ämneskombinationen informatik och företagsekonomi.

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger följande utbildningar: Civilekonomutbildning 120/160 poäng, Dataekonomutbildning 120/160 poäng, Systemarkitekturutbildning 120/160 poäng, Systemvetarutbildning 120/160 poäng, Fastighetsmäklarutbildning 80 poäng, Event Management 80 poäng, Magisterutbildning i entreprenörskap och affärsdesign, Magisterutbildning i direktmarknadsföring 121-160 poäng Kandidat-/magister-utbildning i företagsekonomi 81-120/160 poäng samt Kandidat-/magister-utbildning i informatik 81-120/160 poäng

Därutöver erbjuder institutionen fristående kurser ekonomi, juridik och informatik.

Bilaga 1

## Din arbetsplats

Hej! Vi heter Erica och Karoline och studerar Management här på högskolan i Borås. Vi står nu inför vårt c-uppsatsarbete och skulle uppskatta mycket om ni vill hjälpa oss med denna undersökning. I frågeformuläret kommer du att få ett antal frågor rörande ledare samt arbetsplatsen som beskrivs i scenariot. Du kan när som helst välja att avbryta undersökningen eller dra tillbaka dina svar i ett senare skede, vi är dock väldigt tacksam om du vill vara med på undersökningen. Skriv ditt namn högst upp på första sidan i frågeformuläret om du vill ha möjligheten att dra tillbaka dina svar, vi kommer inte att använda denna uppgift till något annat. Notera även mail adress så du kan nå oss. Du är helt anonym och svaren kommer inte att användas till något annat syfte än till vår c-uppsats.

När du är klar med frågeformuläret vänd den då upp och ner på bänken så kommer vi att hämta den. Vi berättar gärna mer om syftet med undersökningen, om du vill höra om detta så stanna kvar tills alla är klara med sina frågeformulär

**Börja med att läsa berättelsen och lev in dig i situationen som om du arbetade på arbetsplatsen, svara sedan på frågorna.**

Tack på förhand!

Erica Öster, [erica.oster@gmail.com](mailto:erica.oster@gmail.com)

Karoline Karttunen, [k\\_karttunen@hotmail.com](mailto:k_karttunen@hotmail.com)

## Din arbetsplats

Du arbetar på ett kontor med 20 anställda där du har varit anställd under 2 år. Även din chef har varit på kontoret under dessa 2 år och ni har därför hunnit spendera ganska mycket tid med varandra. Arbetet du utför matchar på ett ungefär den akademiska utbildning du har tagit examen från.

Alla anställda sitter två och två i kontorsrummen medan chefen sitter i ett eget kontor i närheten av de andra. I företaget finns två personer med samma arbetsbefattning som dig, vilka sitter i rummet närmast dig. Alla anställda på kontoret känner vid det här laget varandra ganska väl. Lokalen du arbetar i ligger beläget tillsammans med en mängd andra kontorsbyggnader relativt centralt i en halvstor svensk stad. Det händer att somliga från ert kontor lunchar tillsammans med anställda från kontorsbyggnaden mittemot. Lunchrestauranger finns det gott om i området runt er men ni har även ett eget lunchrum där medhavd mat kan ätas. I lunchrummet äter flera av de anställda men aldrig chefen som förövrigt sällan umgås med de övriga anställda utanför arbetsrelationen.

Varje vecka anordnas ett möte då pågående projekt går igenom. Chefen ger all den information som kan behövas till er anställda samt ger allmän konstruktiv kritik som chefen anser att ni behöver höra. Hon är ofta personlig i sin kritik och sitt beröm, däremot är hon aldrig elak utan snarare saklig. På mötena informerar chefen även om de beslut som hon har tagit, vilket är allt som rör företaget från stora till små frågor. Vill ni utöver det prata med chefen bokas en tid då hon är tillgänglig. Chefen gillar ordning och reda och är mycket noggrann med att uppgifterna blir utförda i tid samt med den kvalitet som utlovats till kunden. Vanligtvis brukar detta också hållas.

Det är måndag morgon och du har precis slagit dig ner på din plats då din chef stiger in på ditt kontor. Chefen lämnar över en mapp och talar om att det är ett projekt som hon vill att du ska vara ansvarig för. Hon berättar att de andra två med samma arbetsbefattning som dig också var tilltänkta till uppgiften men att hon har bestämt sig för att du ska göra den. ”Den ska vara klar om fyra månader och jag vill ha löpande information om hur projektet går.” I mappen finns klara direktiv angående de första stegen för projektet, hon förklarar att det är viktigt att du följer direktiven och uppmanar dig att söka upp henne vid eventuella ändringar.

Under arbetets gång rapporterar du, som bestämt, till din chef en gång i veckan om hur arbetet går. Din chef talar om för dig vilka spår du ska fortsätta på och vilka du ska avstå från. Om du under arbetets gång vill gå ifrån de direktiv du får så redovisar du detta till chefen som godkänner eller underkänner ändringen. Blir det fel vid något tillfälle är det av yttersta vikt att felet korrigeras omgående. Resultatet lämnas över till kunden i tid och de verkar nöjda med vad du har åstadkommit.

## Din arbetsplats

Du arbetar på ett kontor med 20 anställda där du har varit anställd under 2 år. Även din chef har varit på kontoret under dessa 2 år och ni har därför hunnit spendera ganska mycket tid med varandra. Arbetet du utför matchar på ett ungefär den akademiska utbildning du har tagit examen från.

Alla anställda sitter två och två i kontorsrummen medan chefen sitter i ett eget kontor i närheten av de andra. I företaget finns två personer med samma arbetsbefattning som dig, vilka sitter i rummet närmast dig. Alla anställda på kontoret känner vid det här laget varandra ganska väl. Lokalen du arbetar i ligger beläget tillsammans med en mängd andra kontorsbyggnader relativt centralt i en halvstor svensk stad. Det händer att somliga från ert kontor lunchar tillsammans med anställda från kontorsbyggnaden mittemot. Lunchrestauranger finns det gott om i området runt er men ni har även ett eget lunchrum där medhavd mat kan ätas. Chefen är en i gänget och äter ofta tillsammans med de anställda i lunchrummet.

Varje vecka anordnas ett möte då pågående projekt går igenom. Här diskuteras det relativt fritt om vad som hänt och vad som kommer att hända inom företaget. Chefen är objektiv och försöker fokusera på fakta i sitt beröm och sin kritik. Beslut fattas gemensamt mellan de anställda och chefen där alla får vara med och säga sitt. Vill man prata med chefen sitter hon vanligtvis på sitt kontor och är för det mesta tillgänglig för att svara på frågor eller prata om arbetet.

Det är måndag morgon och du har precis slagit dig ner på din plats då din chef kallar till ett möte mellan dig, henne och de två andra som har samma arbetsbefattning som dig. Hon berättar om ett projekt som kunden vill ha klart inom fyra månader. Det diskuteras om vem av er tre som ska utföra projektet och hur det bäst ska genomföras. Ni kommer fram till att du är bäst lämpad som ansvarig för uppgiften och chefen lämnar över en mapp angående projektet.

Under arbetets gång träffas ni tre regelbundet och överlägger det fortsatta arbetsförloppet där alla inblanda får sin röst hörd. När det uppkommer problem ger chefen ett par olika förslag på lösningar som du sedan kan välja mellan. Tillsammans med dina arbetskollegor och din chef färdigställer ni projektet och



resultatet lämnas över till kunden i tid och de verkar nöjda med vad ni har åstadkommit.

Bilaga 4

## Din arbetsplats

Du arbetar på ett kontor med 20 anställda där du har varit anställd under 2 år. Även din chef har varit på kontoret under dessa 2 år och ni har därför hunnit spendera ganska mycket tid med varandra. Arbetet du utför matchar på ett ungefär den akademiska utbildning du har tagit examen från.

Alla anställda sitter två och två i kontorsrummen medan chefen sitter i ett eget kontor i närheten av de andra. I företaget finns två personer med samma arbetsbefattning som dig, vilka sitter i rummet närmast dig. Alla anställda på kontoret känner vid det här laget varandra ganska väl. Lokalen du arbetar i ligger beläget tillsammans med en mängd andra kontorsbyggnader relativt centralt i en halvstor svensk stad. Det händer att somliga från ert kontor lunchar tillsammans med anställda från kontorsbyggnaden mittemot. Lunchrestauranger finns det gott om i området runt er men ni har även ett eget lunchrum där medhavd mat kan ätas.

Varje vecka anordnas ett möte då pågående projekt går igenom. På dessa möten är det nästan uteslutande ni i personalen som diskuterar diverse ting, chefen lägger sig sällan i och det händer ibland att chefen uteblir helt från mötet. Av denna anledning får ni i personalen ofta era önskemål genomdrivna, såvida det inte är någon annan medarbetare som motsätter sig. Det är väldigt sällan ni anställda får beröm eller kritik av chefen.

Det är måndag morgon och du har precis slagit dig ner på din plats då din chef kallar till möte mellan dig, henne och de två andra med samma arbetsbefattning som dig. Chefen lämnar över en mapp och talar om att det är ett projekt som hon vill att någon av er tre ska vara ansvarig för. Projektet är stort och kunden vill ha det slutfört inom fyra månader, ”jag litar på att ni ordnar upp det” säger hon och går sin väg. Du och dina kollegor diskuterar om vem av tre som ska utföra projektet och hur det bäst ska genomföras. Ni kommer fram till att du är bäst lämpad för uppgiften.

Under arbetet med projektet får du som vanligt mycket lite hjälp av chefen, hon ser helt enkelt att du bäst klara av det själv, ”jag är ändå inte tillräckligt insatt i

projektet” är chefens kommentar. Dock ger hon dig lite råd och tips när du frågar henne, ibland frågar du även runt bland övriga kollegor för att få tips. Resultatet lämnas över till kunden i tid och de verkar nöjda med vad du har åstadkommit.

Bilaga 5

## Din arbetsplats

Du arbetar på ett kontor med 20 anställda där du har varit anställd under 2 år. Även din chef har varit på kontoret under dessa 2 år och ni har därför hunnit spendera ganska mycket tid med varandra. Arbetet du utför matchar på ett ungefär den akademiska utbildning du har tagit examen från.

Alla anställda sitter två och två i kontorsrummen medan chefen sitter i ett eget kontor i närheten av de andra. I företaget finns två personer med samma arbetsbefattning som dig, vilka sitter i rummet närmast dig. Alla anställda på kontoret känner vid det här laget varandra ganska väl. Lokalen du arbetar i ligger beläget tillsammans med en mängd andra kontorsbyggnader relativt centralt i en halvstor svensk stad. Det händer att somliga från ert kontor lunchar tillsammans med anställda från kontorsbyggnaden mitt emot. Lunchrestauranger finns det gott om i området runt er men ni har även ett eget lunchrum där medhavd mat kan ätas.

Varje vecka anordnas ett möte då pågående projekt går igenom. Här träffas de anställda samt chefen och diskuteras det mesta som rör arbetssituationen och arbetsuppgifterna.

Det är måndag morgon och du har precis slagit dig ner på din plats då din chef stiger in på ditt kontor. Chefen lämnar över en mapp och talar om att det är ett projekt som hon vill att du ska vara ansvarig för. Projektet är stort och ska vara slutfört inom fyra månader. Efter fyra månader har du utfört projektet, resultatet lämnas över till kunden i tid och de verkar nöjda med vad du har åstadkommit.

Följande frågor berör texten som du precis läste. Frågorna utgår från att du är anställd i det företag vi beskrev i scenariot. Vi är medvetna om att det kan vara svårt att få en uppfattning på den korta beskrivning du har fått men försök att svara på frågorna så gott det går. Detta är en viktig del av studien så vi ber dig att svara ärligt på frågorna, svara som du uppfattade det, det finns inga svar som är rätt eller fel. Vi har två typer av frågor. En med påståenden där du ska kryssa i huruvida du håller med eller inte håller med och en med adjektiv där du ska kryssa så nära det alternativ som du anser passa bäst. Tack för att du ställer upp!

1. Jag är en:  Man  Kvinna

2. Ålder: \_\_\_\_\_

3. Jag anser att arbetsplatsen är..... Sätt ett kryss så nära det alternativ du anser bäst beskriver arbetsplatsen.

Trevlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Obehaglig
Utvecklande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hämmande
Rolig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tråkig
Strukturerad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rörig
Vänskaplig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fientlig
Intressant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Likgiltig
Tillfredsställande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Otillräcklig

4. Arbetsplatsen är gemytlig.

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

5. Jag trivs på denna arbetsplats.

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**6. Jag känner mig tillfreds med min arbetsituation.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**7. Jag känner att det finns möjligheter till att vara spontan i mitt arbete.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**8. Jag har inte något emot att ibland jobba övertid på denna arbetsplats.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**9. Jag mår dåligt när jag kommer till arbetet på mornarna.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**10. Jag skulle ta med mig mina egenplockade trädgårdsäpplen till denna arbetsplats.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**11. Jag skulle delta om mina medarbetare och chefen anordnade någon aktivitet på fritiden.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**12. Jag vill äta lunch i arbetslokalens lunchrum.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**13. Jag känner mig frustrerad av min arbetssituation.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**14. Jag anser att min chefs ledarstil är.....** Sätt ett kryss så nära det alternativ du anser bäst beskriver ledarstilen.

Sympatisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Motbjudande
Bestämd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vag
Intim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Reserverad
Välvillig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Illasinnad
Engagerad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Likgiltig
Vis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oförnuftig
Tydlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svävande
Vidsynt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Trångsynt
Avslappnad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stel
Intressant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tråkig
Pålitlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Opålitlig

**15. Chefens ledarstil skapar ett bra arbetsklimat.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**16. Jag skulle aktivt arbeta för att få chefen utbytt.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**17. Chefen uppträder på ett trevligt sätt.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**18. Chefens ledarstil ger de anställda möjlighet till utveckling.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**19. Jag skulle enbart tillfälligt kunna stå ut med denna typ av chef.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**20. Jag är nöjd med min chef.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**21. Ledarstilen får de anställda att arbeta effektivt.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**Jag anser att chefens ledarstil är.....**

**22. ... Respektingivande**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**23. ... Inkonsekvent**

	1	2	3	4	5	
Håller inte alls med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Håller med helt

**24. ... Ond**

	1	2	3	4	5	
Håller inte alls med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Håller med helt

**25. ... Hjälpsam**

	1	2	3	4	5	
Håller inte alls med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Håller med helt

**26. ... Trevlig**

	1	2	3	4	5	
Håller inte alls med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Håller med helt

**27. ... Uppmuntrande**

	1	2	3	4	5	
Håller inte alls med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Håller med helt

**28. ... Auktoritär**

	1	2	3	4	5	
Håller inte alls med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Håller med helt

**Om jag vore ledare skulle jag.....**

**29. ...hantera överlämnandet av uppgifter på ett liknande sätt som min chef gör.**

	1	2	3	4	5	
Håller inte alls med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Håller med helt



**30. ...ge mina medarbetare mer frihet än vad min chef gör.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**31. ...använda mig av samma typ av ledarstil som min chef gör.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**32. ...hjälpa min medarbetare mer än vad min chef idag gör.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**33. Jag vill aktivt söka nytt jobb.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**34. Eftersom jag inte trivs på denna arbetsplats skulle jag tacka ja om jag blev erbjuden en likvärdig tjänst på en annan arbetsplats.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**35. Om en vän var anställd på arbetsplatsen och funderade på att sluta skulle jag råda denna att stanna kvar.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**36. Jag skulle hellre vara arbetslös än stanna kvar på denna arbetsplats.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**37. Det skulle krävas ganska mycket för att jag skulle byta arbetsplats.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**38. Om en bekant söker arbete skulle jag rekommendera denne att söka en tjänst på denna arbetsplats.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

Skriv dina egna tankar kring berättelsen. Fyll gärna alla raderna

---

---

---

---

---

Tack för din medverkan!

//Karoline och Erica

## Bilaga 7

## 7.6 Frågor

Följande frågor berör texten som du presenterades för. Frågorna utgår från att du är anställd i det företag vi precis beskrivit i scenariot. Vi är medvetna om att det kan vara svårt att få en uppfattning på den korta beskrivning du har fått men försök att svara på frågorna så gott det går. Detta är en viktig del av studien så vi ber er att svara ärligt på frågorna. Det finns inte svar som är rätt eller fel svar så svara bara så som du uppfattade det. Vi har två typer av frågor. En med påståenden där du ska kryssa i huruvida du håller med eller inte håller med och en med adjektiv där du ska kryssa så nära det alternativ som du anser passa bäst. Tack för att du ställer upp!

- 1. Jag anser att min chefs ledarstil är.....** Sätt ett kryss så nära det alternativ du anser bäst beskriver ledarstilen.

Angenäm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Obehaglig
Sympatisk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Motbjudande
Bestämd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vag
Intim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Reserverad
Välvillig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Illasinnad
Engagerad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Likgiltig
Vis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oförnuftig
Mjuk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hård
Tydlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svävande

Vidsynt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Trångsynt
Avslappnad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stel
Snäll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Elak
Intressant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tråkig
Pålitlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Opålitlig

**2. Chefens ledarstil skapar ett bra arbetsklimat.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**3. Jag skulle aktivt arbeta för att få chefen utbytt.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**4. Chefen uppträder på ett trevligt sätt.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**5. Chefens ledarstil ger de anställda möjlighet till utveckling.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**6. Jag skulle enbart tillfälligt kunna stå ut med denna typ av chef.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**7. Jag är nöjd med min chef.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med      Håller med helt

**8. Ledarstilen får de anställda att arbeta effektivt.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**9. Jag anser att chefens ledarstil är.....**

**Respektingivande**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**10. ....Förvirrande**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**11. ....Inkonsekvent**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**Stöttande**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**Ond**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**Hjälpsam**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**Trevlig**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**Uppmuntrande**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**Om jag vore ledare skulle jag.....**

**12. ...hantera överlämnandet av uppgifter på ett liknande sätt som min chef gör.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**13. ...ge mina medarbetare mer frihet än vad min chef gör.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**14. ...använda mig av samma typ av ledarstil som min chef gör.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**15. ...hjälpa min medarbetare mer än vad min chef idag gör.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**16. Jag anser att arbetsplatsen är.....** Sätt ett kryss så nära det alternativ du anser bäst beskriver ledarstilen.

Trevlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Obehaglig
Utvecklande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hämmande
Rolig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tråkig
Strukturerad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rörig
Trivsamt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oangenäm
Vänskaplig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fientlig
Intressant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Likgiltig
Tillfredsställande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Otillräcklig

**Arbetsplatsen.....**

**17. ...ger de anställda möjlighet att utvecklas.**

		1	2	3	4	5	
Håller inte alls med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Håller med helt

**18. ...känns tråkig.**

		1	2	3	4	5	
Håller inte alls med	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Håller med helt

**19. ...är gemytlig.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**Jag.....**

**20. ...trivs inte på denna arbetsplats.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**21. ...anser att arbetet är tillräckligt strukturerat.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**22. ...känner mig tillfreds med min arbetssituation.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**23. ...känner att det finns möjligheter till att vara spontan i mitt arbete.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**24. ...har inte något emot att ibland jobba övertid på denna arbetsplats.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**25. ...mår dåligt när jag kommer till arbetet på mornarna.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt



**26. ...skulle ta med mig mina egenplockade trädgårdsäpplen till denna arbetsplats.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**27. ...skulle delta om mina medarbetare och chefen anordnade någon aktivitet på fritiden.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**28. ...vill äta lunch i arbetslokalens lunchrum.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**29. ...känner mig frustrerad av min arbetssituation.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**30. Om jag blev erbjuden en likvärdig tjänst på en annan arbetsplats skulle jag tacka ja.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**31. Jag vill aktivt söka nytt jobb.**

1 2 3 4 5  
Håller inte alls med      Håller med helt

**32. Om en vän var anställd på denna arbetsplats och funderade på att sluta skulle jag råda denna att stanna kvar.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**33. Om min chef sa upp sig skulle jag ändå vilja stanna.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**34. Jag skulle hellre vara arbetslös än stanna kvar på denna arbetsplats.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**35. Det skulle krävas ganska mycket för att jag skulle byta arbetsplats.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

**36. Om en vän söker arbete skulle jag rekommendera vännen att söka en tjänst på denna arbetsplats.**

1 2 3 4 5

Håller inte alls med

Håller med helt

Skriv dina egna tankar kring berättelsen. Fyll gärna alla raderna

---

---

---

---

---

Tack för din medverkan!

//Karoline och Erica